

Tesis
HF
5001
L46
2009

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Implementación de los criterios para el desempeño de la excelencia
administrativa basados en el modelo de *Malcolm Baldrige* en la empresa
Panchonet (USFQ)**

Freddy Eduardo León Cruz

93597

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Maestría en
Dirección de Empresas (MBA)

Quito, 8 de agosto del 2009

USFQ - BIBLIOTECA	
d. Autor	
10-12-01	
12 ENE. 2010	010 239 #

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Implementación de los criterios para el desempeño de la excelencia
administrativa basados en el modelo de *Malcolm Baldrige* en la empresa
Panchonet (USFQ)**

Freddy Eduardo León Cruz

Matías Santana, MBA., Ph.D. ©
Director de la Tesis



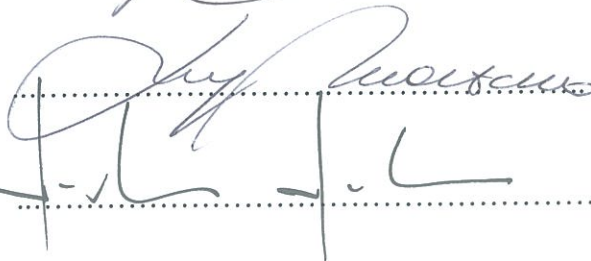
.....

Fabrizio Noboa, Ph.D.
Director de la Maestría en Administración
y miembro del Comité de Tesis



.....

Giuseppe Marzano, Ph. D.
Decano del Colegio de Administración



.....

Victor Viteri, Ph. D.
Decano del Colegio de Postgrados



.....

Quito, 26 de octubre de 2009

© Derechos de Autor
Freddy Eduardo Leòn Cruz
2009

dedicaciones

A Kathy, Andy, Celi, y Leito

A mis padres y hermanas

Agradecimiento

Nuestras vidas son obras de nuestros pensamientos, si tenemos pensamientos felices, seremos felices; si tenemos pensamientos desdichados seremos desdichados. Si nos dedicamos a compadecernos, todo el mundo se alejará de nosotros. Según el hombre piensa en su corazón, así es él.

Anónimo

Me gustaría empezar agradeciendo a Dios, quien es el punto de partida y llegada en mi vida. Quiero agradecer a mi familia: a mi esposa Kathy por su paciencia y apoyo incondicional en todo momento de este camino de estudio. A mis hijos que con su comportamiento han aportado una estabilidad emocional indispensable.

Quiero agradecer a Matías Santana, por ser el mentor de esta tesis, y con quién sentí el apoyo que un estudiante necesita para llevar a cabo cualquier reto. A Fabrizio Noboa quién aportó sus conocimientos para llegar a culminar esta importante etapa.

De igual forma quiero agradecer a todo el profesorado de la Maestría de la Universidad San Francisco de Quito, que han podido inculcar en mí, una perspectiva diferente de la vida, con valores éticos y morales. A mis compañeros de aula, quienes son realmente lo más importante que uno obtiene de la universidad: la amistad.

Especialmente quiero agradecer a la Empresa Panchonet, por medio de Patricio Tinajero y Francisco Córdova. Gracias por la enorme generosidad que me han demostrado y por el apoyo sin el cual no hubiese podido alcanzar los objetivos de este trabajo.

Resumen

Lograr un desempeño a nivel de todas las áreas en una organización, y mantenerse a largo plazo, sigue siendo un reto en las empresas. Soportar la exigencia del mercado, plasmada por las necesidades y requerimientos exigentes de los clientes, los cuales están presionando a las empresas a ofrecer un producto o servicio de mejor calidad. Por otro lado, en el ámbito interno de una organización, se busca la reducción de los costes e incrementar la diferenciación de los servicios y productos. Porter (1996) indica que es fundamental “ajustar” las actividades internas (procesos) no solo para lograr una ventaja competitiva, sino para sostenerla. En este contexto, se propone una metodología basada en la gestión de la calidad, llamada Malcolm Baldrige. Este modelo de gestión coloca un mayor énfasis en la satisfacción del cliente, en los resultados de la empresa y aspectos competitivos para incrementar las ventas y rentabilidad. El modelo Malcolm Baldrige consta de siete categorías claves interrelacionadas entre sí, donde cubren el ámbito externo del negocio (liderazgo, planeación estratégica, cliente y mercado), y el ámbito interno (recursos humanos, procesos, medición de conocimiento), y todos estos criterios deben ser monitoreados y evaluados en el último criterio (resultado de negocios). Para lograr una visión más práctica, el modelo se aplica en una empresa de Internet, llamada Panchonet. El resultado final será contrastar un modelo de gestión específico con una empresa en marcha, las repercusiones de usar una guía en la búsqueda de la excelencia, y las posibles conclusiones para la mejora continua.

Abstract

To achieve a performance level of all areas within an organization, and to remain existing in the long term continues being a challenge in business. To support the market demand, shaped by the needs and requirements of demanding customers who are pushing companies to offer a better product or service. Moreover, in the internal sphere of an organization, people are trying to reduce costs and increase the differentiation of services and products. Porter (1996) indicates that it is essential to "adjust" the internal activities (processes) not only to achieve a competitive advantage, but to sustain it. In this context, we propose a methodology based on quality management, named Malcolm Baldrige. This management model places a greater emphasis on customer satisfaction, the results of the company and competitive aspects to increase sales and profitability. The Malcolm Baldrige model consists of seven interrelated key categories, which cover the external area of the business (leadership, strategic planning, customer and market) and the internal (human resources, processes, measurement of knowledge), and all of these criteria must be monitored and evaluated in the latter criterion (business results). To achieve a more practical view, the model is applied in an Internet company called Panchonet. The final result will contrast a specific management model with a running business, the impact of using a guide in the pursuit of excellence, and possible conclusions for continuous improvement.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
1. Conceptualización de la gestión de la calidad y su entorno.....	4
1.1. Concepto y evaluación de la gestión de la calidad.....	4
1.2. Modelos para la implementación de la gestión de la calidad.....	7
1.3. Importancia de la gestión de la calidad como ventaja competitiva.....	11
1.4. La empresa de Internet y la gestión de la calidad.....	13
2. Modelo de excelencia <i>Malcolm Baldrige</i>	17
2.1. Objetivos y propósitos del modelo de excelencia.....	17
2.2. Marco general del modelo de excelencia.....	18
2.2.1. Criterio de liderazgo.....	20
2.2.2. Criterio del planeamiento estratégico.....	21
2.2.3. Criterio de enfoque en cliente y mercado.....	22
2.2.4. Criterio de medición, análisis y gestión del conocimiento.....	24
2.2.5. Criterio de enfoque orientado hacia las personas.....	24
2.2.6. Criterio de gestión de procesos.....	26
2.2.7. Resultados del negocio.....	26
2.3. Resultado de empresas que han aplicado el modelo de excelencia.....	27
3. Aplicación del modelo de excelencia <i>Malcolm Baldrige</i> en la empresa de internet Panchonet.....	29
3.1. Antecedentes y actualidad de la empresa Panchonet.....	30
3.2. Aplicación y resultados del modelo de excelencia en la empresa Panchonet.....	35
3.2.1. Desarrollo del criterio de liderazgo.....	35
3.2.2. Desarrollo del criterio del planeamiento estratégico.....	43
3.2.3. Desarrollo del criterio de orientación hacia el cliente y el mercado.....	54
3.2.4. Desarrollo del criterio de medición, análisis y gestión del conocimiento.....	59
3.2.5. Desarrollo del criterio de orientación hacia las personas.....	64
3.2.6. Desarrollo del criterio de gestión de procesos.....	67
3.2.7. Resultados del negocio.....	70
4. Conclusiones.....	85
5. Bibliografía.....	88
6. Anexo A: Preguntas de los criterios.....	90

7. Anexo B: Estructura organizacional de Panchonet.....	104
8. Anexo C: Investigación de mercado.....	106
9. Anexo D: Grupo focal.....	141
10. Anexo E: Encuesta telefónica.....	150
11. Anexo F: Encuesta por Internet.....	152
12. Anexo G: Clima organizacional de Panchonet.....	154

Figura 3. M...

Figura 4. M...

Figura 5. M...

Figura 6. M...

Figura 7. M...

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Evolución de la gestión de la calidad.....	5
Figura 2. Modelo Deming Prize de gestión de la calidad, con las ponderaciones.....	8
Figura 3. Modelo EFMQ de gestión de la calidad, con las ponderaciones.....	9
Figura 4. Modelo FUNDIBEQ de gestión de la calidad.....	10
Figura 5. Modelo Malcolm Baldrige.....	19
Cuadro 1. Empresas norteamericanas ganadoras del Malcolm Baldrige National Quality Award.....	28
Cuadro 2. Misión, Visión y Valores de Panchonet.....	45
Cuadro 3. Ponderación para el análisis PEST y barreras de entrada.....	47
Cuadro 4. Ponderación de las fuerzas competitivas de Michael Porter.....	48
Cuadro 5. Ponderación de los factores relevantes del sector de actividad.....	48
Cuadro 6. Ponderaciones de las actividades primarias de Panchonet.....	50
Cuadro 7. Ponderaciones de las actividades secundarias de Panchonet.....	51
Cuadro 8. Factores críticos para el éxito en Panchonet.....	51
Cuadro 9. Cuadro de objetivos, estrategias y tácticas asociadas con las 7P's.....	52
Cuadro 10. Actividades e indicadores de Panchonet usando Balance Score Card..	53
Gráfico 1. Porcentaje de cuentas de Internet, de los usuarios registrados.....	33
Gráfico 2. Porcentaje de cuentas de Internet en las provincias principales y en general el resto del país.....	33
Gráfico 3. Porcentaje de cuentas por empresa ofertante.....	34
Gráfico 4. Modelo del sistema de liderazgo que sigue Panchonet.....	36
Gráfico 5. Gestión claves del proceso de planificación.....	44
Gráfico 6. Ciclos de vida de la industria del acceso al Internet en el Ecuador.....	46
Gráfico 7. Cadena de valor de Panchonet 2009.....	49
Gráfico 8. Definición del negocio de Panchonet.....	55
Gráfico 9. Estructura del mercado del acceso al Internet en el Ecuador.....	56
Gráfico 10. Mapa estratégico de Panchonet.....	60
Gráfico 11. Tema operacional del mapa estratégico: medición y análisis.....	61

Gráfico 12. Tema relacionado con el cliente del mapa estratégico: medición y análisis.....	62
Gráfico 13. Estructura funcional frente a procesos en la empresa Panchonet.....	64
Gráfico 14. Mapa de procesos dentro de la cadena de valor de Panchonet.....	68
Gráfico 15. Satisfacción de clientes durante el año 2009.....	70
Gráfico 16. Nivel de atención en el mes de agosto 2009.....	71
Gráfico 17. Nivel de atención al cliente en el año 2009.....	71
Gráfico 18. Porcentaje de retención mensual en el año 2009.....	72
Gráfico 19. Número de ingresos y cancelaciones mensuales del año 2009 de banda anchas residenciales.....	73
Gráfico 20. Número de ingresos y cancelaciones mensuales del año 2009 de banda ancha pymes.....	73
Gráfico 21. Número de ingresos totales por mesen el año 2009 de banda ancha (totales).....	74
Gráfico 22. Porcentaje de varios planes de banda ancha (BA) en agosto 2009.....	74
Gráfico 23. Porcentaje de servicios adicionales en agosto 2009.....	75
Gráfico 24. Porcentaje de ingresos por productos (banda ancha y servicios adicionales) en agosto 2009.....	75
Gráfico 25. Valor de la rentabilidad de los activos de Panchonet desde el año 2003 hasta el 2008.....	76
Gráfico 26. Valor de la rentabilidad sobre recursos propios desde el año 2003 hasta el 2008.....	76
Gráfico 27. Valor del rendimiento de activos desde el año 2003 hasta el 2008.....	77
Gráfico 28. Valor de liquidez desde el año 2003 hasta el 2008.....	77
Gráfico 29. Tendencia de las ventas netas desde el año 2003 hasta el 2008.....	78
Gráfico 30. Valor de la utilidad neta en ventas desde el año 2003 hasta el 2008..	78
Gráfico 31. Porcentaje de personal capacitado entre el año 2003 hasta el 2008...	79
Gráfico 32. Número de horas de capacitación desde el año 2003 hasta el 2008...	79
Gráfico 33. Porcentaje de rotación de personal desde el año 2003 hasta el 2008...	80
Gráfico 34. Indicadores de la cultura organizacional y como es directamente afectada por el estilo gerencia.....	80

Gráfico 35. Disponibilidad del servicio de Internet desde junio 2008 a junio 2009.....	81
Gráfico 36. Comparación de las ventas mensuales con la proyección para el año 2009.....	82
Gráfico 37. Porcentaje de soluciones telefónicas por parte de servicio al cliente en el año 2009.....	82
Gráfico 38. Porcentaje de cuentas por cobrar anualmente, entre el 2003 y 2008.	83
Gráfico 39. Informe visual del cumplimiento de requisitos de la superintendencia de Compañías.....	84
Gráfico 40. Valores en miles de dólares, de los impuestos a la renta de Panchonet, Interactive y Puntonet desde el año 2003 al 2008.....	84

Introducción

Esta tesis consiste en contrastar los lineamientos del modelo de excelencia *Malcolm Baldrige* en una empresa de Internet, dentro del contexto de la industria ecuatoriana. Proporciona un panorama amplio del uso de la gestión de calidad como una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la excelencia de la empresa de Internet Panchonet.

El análisis no enfoca el funcionamiento técnico del Internet y sus características tecnológicas, pero sí hace énfasis en los servicios que se prestan en esta industria y sus actuales beneficios y aplicaciones.

Con respecto a la gestión de calidad, el documento se fundamenta en los criterios del modelo *Malcolm Baldrige* aplicados y evaluados en su forma total a través de una empresa de Internet con matriz en Quito llamada Panchonet. Sin embargo no se profundiza la contrastación con otros modelos de calidad, pero se los menciona como un complemento dentro del contexto del modelo de excelencia.

El fundamento conceptual de este documento es la interacción de tres aspectos o ejes principales que son: gestión de calidad, la empresa Panchonet y la industria del Internet. Esta estructura está encaminada a encontrar la flexibilidad que exige hoy el mercado dinámico de la tecnología y la búsqueda de la excelencia. Por consecuencia la obra va dirigida a todos los grupos de interés que conforma la industria del Internet en el Ecuador, que son los usuarios, proveedores, empleados, accionistas y el estado representado por los entes reguladores de las telecomunicaciones.

En este contexto de tres ejes, la gestión de calidad se perfila como un elemento diferencial que puede servir para responder a la evolución de la demanda y la necesidad de revisión del modelo de negocio.

De acuerdo a la Superintendencia de Telecomunicaciones¹ existen en el Ecuador, alrededor de noventa y un empresas de Internet registradas, de las cuales el cuarenta y cinco por ciento tiene operaciones centrales en la ciudad de Quito. Para julio del 2009 el número de usuarios en la provincia de Pichincha llega al medio millón¹, con un veinte y

¹ Superintendencia de Telecomunicaciones. *Principales estadísticas del sector*.
<http://www.supertel.gov.ec/>. Consulta agosto 4, 2009.

seis por ciento de habitantes que acceden al Internet. El más alto porcentaje de una provincia a nivel del Ecuador. Esto indica que la industria del Internet en la provincia de Pichincha, principalmente en la ciudad de Quito, es la de mayor crecimiento y competencia.

Por otro lado, la empresa de Internet Panchonet, que surgió hace siete años, como una entidad principalmente para servir con servicios de valor agregado a los estudiantes y asociados de la Universidad San Francisco de Quito, tiene su mercado centrado en la ciudad de Quito y la provincia de Pichincha.

Asociadas estas dos premisas, por un lado una industria de alta rivalidad en la provincia de Pichincha, y por otro lado el radio de operación de la empresa de Internet Panchonet, conlleva a la búsqueda de una diferenciación del servicio y por consecuente el crecimiento de la empresa en una industria aún por madurar.

El autor de esta tesis considera que una alternativa es la gestión de calidad, considerando un modelo de excelencia llamado *Malcolm Baldrige* que es una herramienta para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones trabajando en los factores críticos que involucran el éxito de la empresa.

El propósito del primer capítulo es presentar el concepto de la gestión de calidad y lo que involucra alrededor de una organización. Se muestra una breve y concisa explicación de los diferentes modelos existentes y sus posibles aportes para esta tesis. Lo más relevante es mostrar la importancia de la gestión de calidad en la búsqueda de una ventaja competitiva para una organización y como se puede asociar a la industria del Internet.

El segundo capítulo se analiza por completo todos los criterios que pide el modelo de excelencia *Malcolm Baldrige*. Se profundiza en sus aplicaciones y recomendaciones. Terminando el capítulo con un compendio del éxito que ha obtenido este modelo en algunas organizaciones nacionales e internacionales.

El tercer capítulo se enfoca a la empresa de Internet Panchonet, sus antecedentes y crecimiento en la industria ecuatoriana. Se establecen los parámetros particulares en el contexto legal de las telecomunicaciones y sus repercusiones. Luego se muestra el

desarrollo de la empresa Panchonet de acuerdo a los criterios del modelo de excelencia *Malcolm Baldrige* y sus respectivos resultados.

Y por último se exponen las conclusiones a las que se ha llegado después del análisis realizado del modelo de excelencia *Malcolm Baldrige* aplicado en una empresa de Internet llamada Panchonet. Además se plantean algunas sugerencias a tomar, viendo la realidad ecuatoriana y su desarrollo.

Téngase presente que se ha señalado ciertos límites precisos, que son el ámbito de una industria (ecuatoriana), una empresa específica como Panchonet y el enfoque de un modelo específico como el *Malcolm Baldrige*. En tales límites se utiliza una metodología de investigación cualitativa que subraya las acciones de observación, el razonamiento inductivo y el descubrimiento de nuevos conceptos, con una perspectiva holística (Mejía, 2003). Dentro de esta metodología de investigación cualitativa se utiliza la técnica de realización de contrastes y comparaciones que operan con una lógica inductiva.

Para llegar a la implementación del modelo de gestión *Malcolm Baldrige*, la empresa Panchonet realizará una autoevaluación de los criterios (plasmados en la presente tesis), mostrando lo que tiene actualmente, y proponiendo mejoras, siendo estas recomendaciones el aporte del autor de la tesis.

Es importante señalar que la empresa de Internet Panchonet, ha estado cobijado por el mercado “cautivo” de la Universidad San Francisco de Quito, operando con la misma estrategia original, es decir, servir a los estudiantes de la USFQ con acceso al Internet. Pero el cambio en la industria del Internet, ha impulsado a la organización a buscar alternativas para la sostenibilidad en el tiempo. Por consiguiente, esta tesis inicia el proceso de planificación a largo plazo, enmarcados en los lineamientos que nos ofrece el modelo de gestión *Malcolm Baldrige*.

1. Conceptualización de la gestión de la calidad y su entorno

1.1 Conceptualización de la gestión de la calidad

Al buscar un concepto de gestión de la calidad, se encuentra un gran número de formas de definiciones en documentaciones académicas y empresariales, muchas que han ido evolucionando con el tiempo, producto de los cambios del entorno y problemas organizativos (cambios internos). Para llegar a un concepto que se usará en esta tesis, es importante revisar la forma como fue evolucionando esta tendencia. En la práctica la gestión de la calidad ha ido progresando para superar las insatisfacciones de anteriores enfoques gerenciales originadas por los nuevos retos que han estado enfrentando (Camisón *et al.*, 2007).

Camisón *et al.* (2007) sintetiza la evolución de la gestión de la calidad, recogiendo las diferentes aportaciones y dinámicas que se han producido en diferentes países. Es así que lo divide en enfoques y orientaciones.

El enfoque técnico agrupa el desarrollo del control de calidad que involucra la eficiencia en los procesos y elaboración de productos. Luego avanza a un sistema de prevención donde el principal exponente es Juran². Después se tiene una orientación del sistema, del cual aparece el término control de calidad total³ y por último la orientación económica hacia el coste (Camisón *et al.*, 2007).

El enfoque humano surge como reacción al enfoque técnico, liderado por Japón. De acuerdo a Camisón *et al.* (2007) este enfoque “parte de la convicción de que el control de calidad es una disciplina distinta a la Ingeniería, pues al hablar de problemas de dirección no puede ser insensibles a las diferencias culturales y al factor humano” (p. 81).

Estos enfoques han estado basados en mejoras internas de una organización. De acuerdo a Camisón *et al.* (2007) las nuevas amenazas y oportunidades que se empiezan a percibir desde la década de los setenta, siendo el factor más importante el de la globalización, que deriva en un crecimiento de la rivalidad entre la competencia local y una mayor presión de la competencia internacional. Pero lo más relevante es el deseo de los consumidores en un mejor producto, de mayor calidad y que cuide el medio ambiente

² Doctor Joseph M. Juran, fundador del Juran Institute en 1986.

³ Fue calificado con ese nombre por Feigenbaum en la década de 1950

y los derechos humanos, si es del caso. En base a esto, se fueron desarrollando sistemas con un enfoque estratégico, que comienzan a surgir incorporando una perspectiva externa o de mercado en la definición del propio concepto y de la forma de gestionarlo (Camisón *et al.*, 2007). La orientación representativa de este enfoque es la gestión de calidad total.

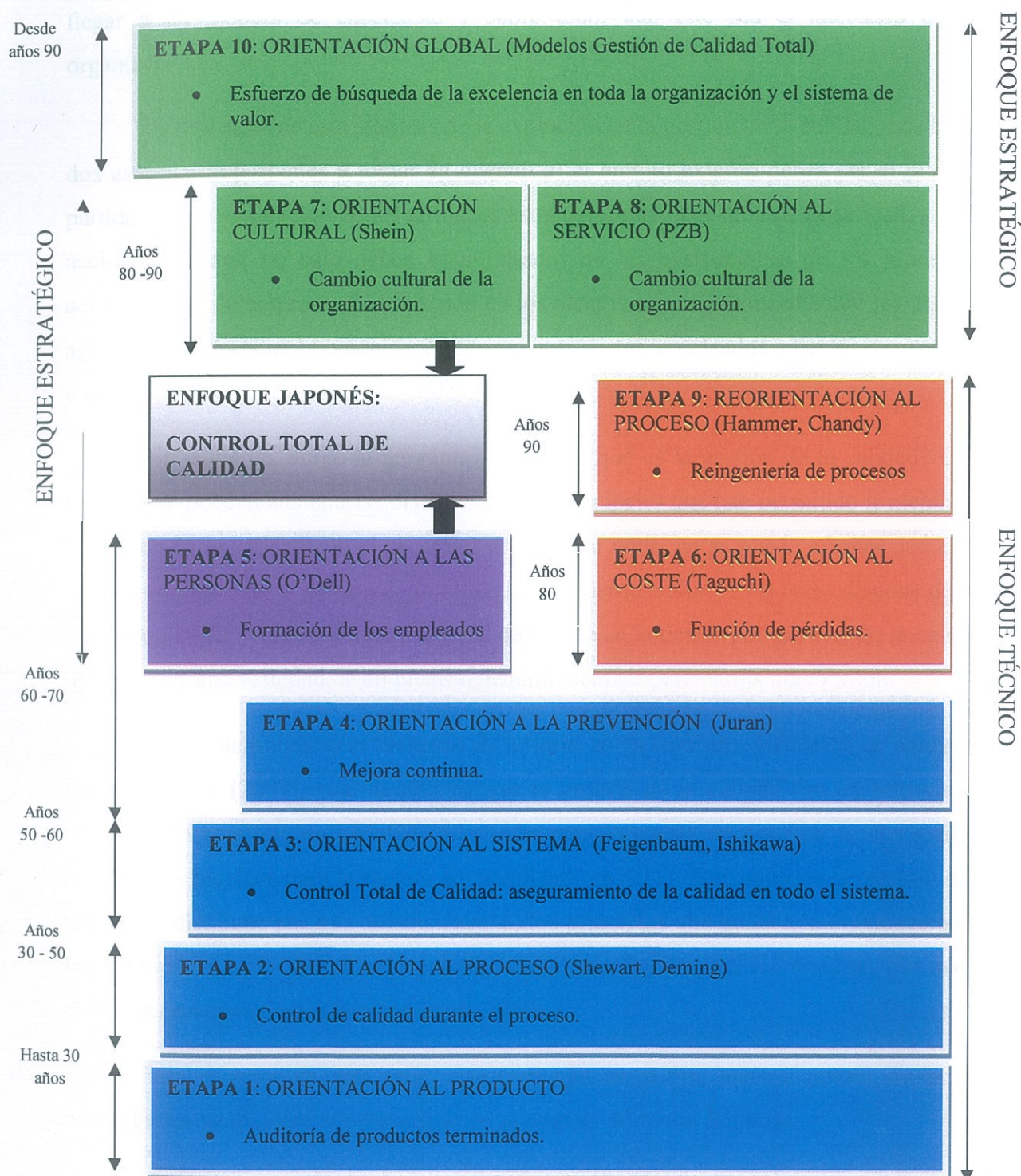


Figura 1. Evolución de la gestión de la calidad. Fuente: Camisón *et al.* (2007).

En la figura 1, se observa la evolución que sintetiza Camisón *et al.* (2007) llegando a un enfoque estratégico. En cada etapa esta la distinta orientación que iba surgiendo y su principal representante. En la etapa 10, con una orientación global, es donde se centra la búsqueda de un concepto de gestión de la calidad que permita entender la importancia de llegar a un modelo de excelencia y sobre todo, que éste sea el adecuado para la organización.

Lo relevante de esta sinopsis de la evolución de la gestión de la calidad, nos lleva a dos aspectos importantes a tomar en cuenta: a) el ámbito externo deben ser el punto de partida para la evaluación de los enfoques estratégicos de la gestión de la calidad, y b) las acciones a tomar no solo deben estar basados en las evaluaciones de los procesos y actividades de la empresa, sino también en los efectos que se producen sobre los distintos agentes con interés en la organización, como accionistas, empleados, clientes, proveedores o entorno social (Camisón *et al.*, 2007).

Sin embargo, surge la pregunta principal, ¿qué es la gestión de la calidad? De la figura 1, se pueden analizar las distintas etapas principales que han permitido ir mejorando la gestión de la calidad con el pasar del tiempo, por ende, no se puede afirmar que existe un solo concepto de la gestión de la calidad. De acuerdo a Xu (1999) no se dispone de una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por gestión de la calidad, utilizándose una variedad de etiquetas o denominaciones para el mismo concepto.

Para ir delimitando el contexto de la tesis, se va usar una definición de acuerdo a Camisón *et al.* (2007), cual manifiesta que la gestión de la calidad “es un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios y técnicas para la mejora de la calidad” (p. 211). Este enfoque de gestión de la calidad se distingue por tres dimensiones: a) los principios que guían a la organización, b) las actividades, que llevan a la práctica estos principios, y c) las técnicas que hacen efectivas estas prácticas (Camisón *et al.*, 2007).

Para el autor de esta tesis, este concepto es el que más se acerca dentro del contexto que se requiere, y profundizar en el *modelo Malcolm Baldrige*.

1.2 Modelos para la implementación de la gestión de la calidad

Es importante la revisión de los diferentes modelos de gestión de la calidad y sus contrastes al momento de aplicarlos, siempre enfocado al modelo escogido en esta tesis. La existencia de variantes de modelos, facilita la labor de la empresa en el proceso de implantación y de escoger cual puede llevarle a cumplir las expectativas del directorio.

Se analiza los modelos más importantes de acuerdo a Camisón *et al.* (2007), los cuales son ampliamente reconocidos y utilizados, en gran medida por construir las referencias de presentación a distintos premios internacionales a la calidad.

Los cuatro modelos de la gestión de la calidad que se presentan son: el modelo representativo para los Estados Unidos *Malcolm Baldrige Quality National Award*, modelo representativo de Europa *European Foundation for Quality Management* (EFQM), el modelo representativo de Japón *Deming Prize*, y el modelo representativo para Iberoamérica Fundación Iberoamericana para la Gestión del Calidad (FUNFIBEQ).

El modelo *Malcolm Baldrige* que fue formado por los criterios del *Malcolm Baldrige Quality National Award*⁴, es el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses, el cual está orientado en una adecuada dirección estratégica y conocimiento de las necesidades de los clientes. El modelo hace énfasis en las medidas y los indicadores del desempeño organizativo, y el conocimiento de la organización en la cual se deben construir las estrategias claves (Camisón *et al.*, 2007). Este modelo se profundiza en el capítulo dos.

El modelo de *Deming Prize* fue establecido en 1951 por la *Union of Japanese Scientists and Engineers*, en la cual tuvo una gran influencia el doctor W. Edward Deming quien predicó la importancia del liderazgo, de la gerencia superior, la asociación cliente – proveedor y la mejora continua en el desarrollo de productos y procesos de manufactura (Evans *et al.*, 2000).

Este modelo ha estado sujeto a pequeñas modificaciones, una de las cuales es el cambio de control de calidad total (Total Quality Control) por el de Total Quality Management (TQM), con la finalidad de conseguir reconocimiento internacional en las naciones occidentales (Camisón *et al.*, 2007).

De acuerdo a Camisón *et al.* (2007) los criterios en los cuales el modelo se sustenta, están representados en la figura 2. Adicionalmente consta una puntuación para cada uno de los criterios, y la relación existente entre éstos. Todos los criterios se evalúan de acuerdo a las siguientes perspectivas: efectividad (efectivo en conseguir los objetivos), consistencia (consistente a través de la organización), continuidad (continuo desde el punto de vista del medio y largo plazo), minuciosidad (minuciosa implementación en el departamento correspondiente).

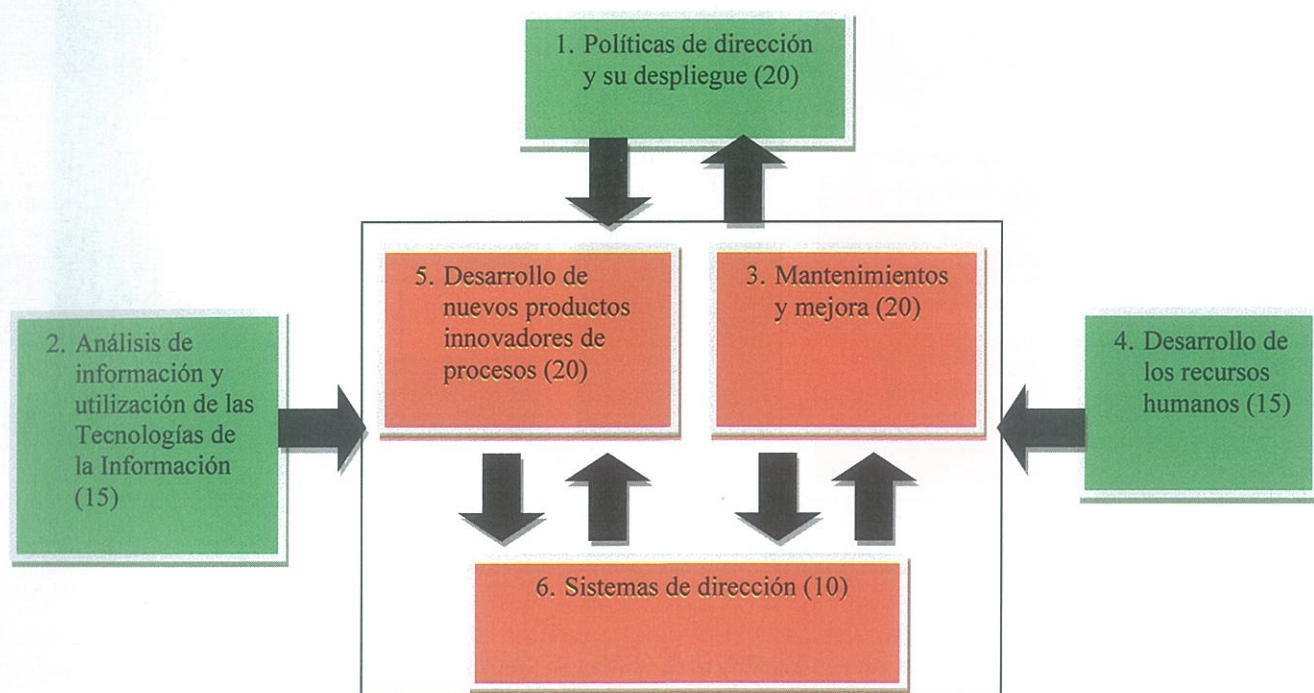


Figura 2. Modelo Deming Prize de gestión de la calidad, con las ponderaciones.

Fuente: Camisón *et al.* (2007).

Lo importante de resaltar del modelo *Deming*, es el requerimiento de una autoevaluación de la empresa, que comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos. Sin una estructura preestablecida, permitiendo que la empresa haga de sus propias oportunidades de mejora y de la manera de desarrollar (Camisón *et al.*, 2007).

El modelo europeo de gestión de la calidad, fue desarrollado en 1990, y mejorado en el año 1999, conociéndole actualmente con las siglas EFQM⁴. Dicho modelo está cimentado en la premisa donde los resultados superiores de la empresa se obtienen

⁴ European Foundation for Quality Management

implicando a las personas en la mejora de los procesos, y busca los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa, centrándose en la relación entre su persona, sus procesos y sus resultados. En la figura 3, se muestran los elementos que constituyen el modelo EFMQ.

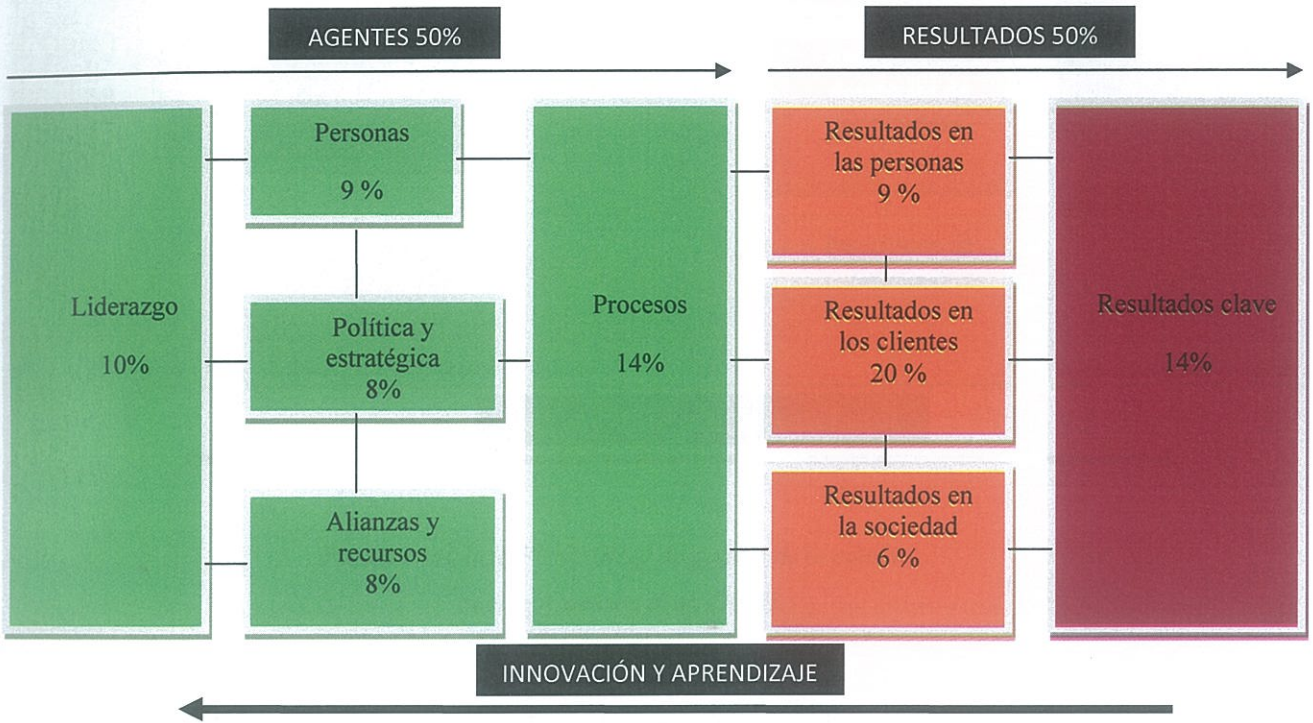


Figura 3. Modelo EFMQ de gestión de la calidad, con las ponderaciones.

Fuente: Camisón et al. (2007).

El modelo Iberoamericano a la calidad (FUNDIBEQ⁵) fue creado en 1999, tiene una fuerte semejanza con el modelo de Excelencia de la EFQM. El modelo FUNDIBEQ se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Se puede ver en la figura 4.

Existen otros modelos de gestión, pero de acuerdo al autor de la tesis, considera que estos son los más representativos, y sobre todo los que se puede asociar mejor con el modelo de estudio: Malcolm Baldrige.

⁵ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

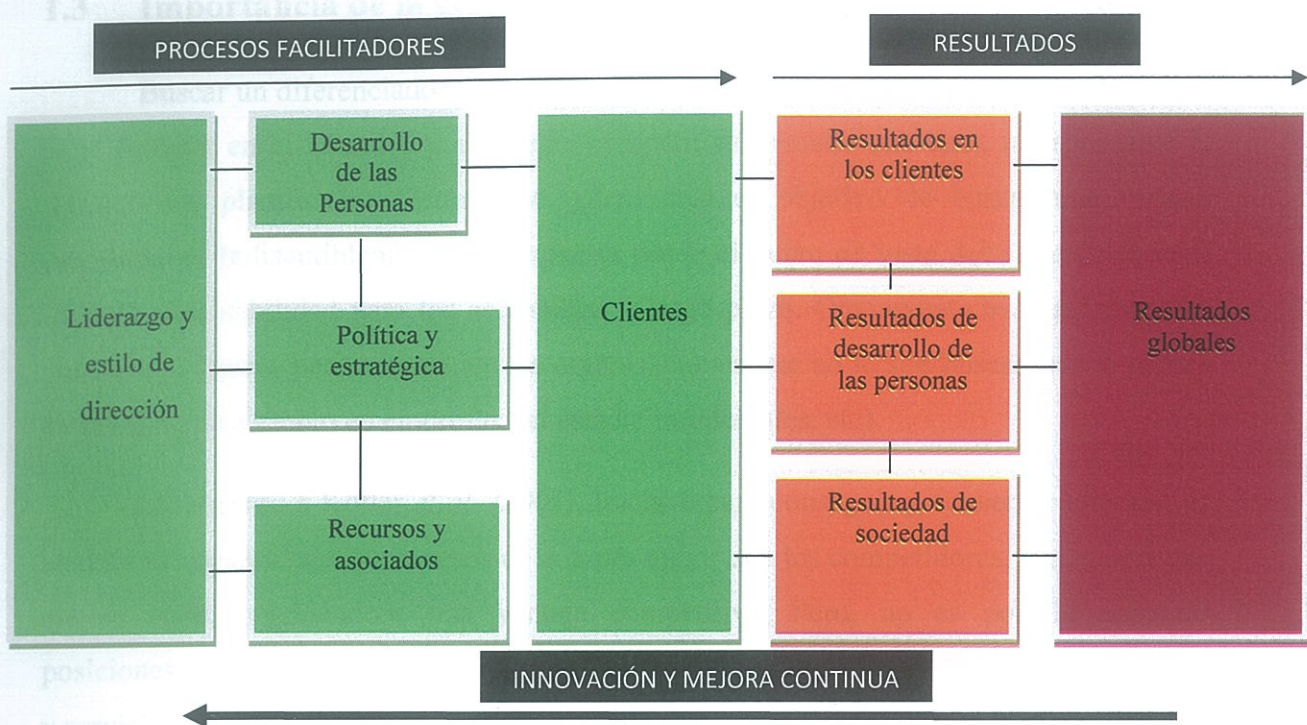


Figura 4. Modelo FUNDIBEQ de gestión de la calidad.

Fuente: Camisón et al. (2007).

De acuerdo a Chase *et al.* (2000), el movimiento de la calidad es mucho más que una serie de premios, normas, criterios de calidad; el movimiento implica volver a estructurar la forma de manejar la compañía. Este es el pilar fundamental por el cual el autor de la tesis se involucró en un modelo de gestión y aplicarlo a la empresa de Internet Panchonet.

Es importante mencionar sobre las normas ISO 9000:2000. Estos sistemas de certificación son elementos de un sistema de calidad más amplio. Los modelos de gestión revisados anteriormente y las normas ISO 9000:2000 son útiles, y pueden entenderse como elementos complementarios. De acuerdo a Camisón *et al.* (2007) las normas ISO son especialmente útiles en los pasos iniciales de la organización hacia la excelencia, pero mientras estas normas se centran en los procesos, el modelo de gestión de calidad tiene un carácter mucho más global y concede relevancia a principios como el de la innovación y la orientación hacia los grupos de interés, ausentes en la normativa ISO.

1.3 Importancia de la gestión de la calidad como ventaja competitiva

Buscar un diferenciador ante la competencia, en una industria en crecimiento como es el Internet en el Ecuador y altamente competitiva⁶, resulta una tarea indispensable al realizar una planificación estratégica. ¿Pero cuál es objetivo de buscar una ventaja competitiva? Indiscutiblemente, la respuesta desde el punto de vista del autor de la tesis es: buscar rentabilidad para los accionistas a largo plazo. Obviamente es para empresas con fines de lucro, pero aún así, en las organizaciones que no lo son buscan por lo menos no perder (por ejemplo en empresas del estado, municipales, etc).

De acuerdo a Kotler *et al.* (2003), la clave para conseguir y conservar clientes, es atender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores, y proporcionar mayor valor, originándose una ventaja competitiva. Pero, no es posible cimentar posiciones sólidas sobre promesas huecas, es decir si una empresa ofrece la mejor calidad y servicio, deberá entregar la calidad y servicio que ofreció.

Existen metodologías que ayudan a las empresas en la búsqueda de una ventaja competitiva, como por ejemplo analizar el ciclo de vida del producto, ciclo de vida de la industria, las fuerzas competitivas⁷ (proveedores, clientes, competidores), barreras de entrada, barreras de salida, y las fuerzas externas (políticas, económicas, legales, tecnológicas, etc). En definitiva, existe una variedad de herramientas para poder ayudar a la Gerencia a establecer el camino a seguir. Como resultado de esto, surgen estrategias que cada organización decide implementar. Por ejemplo, empresas que deciden competir con un precio más bajo, o usar un producto diferenciado para un mercado objetivo.

De acuerdo a Kim *et al.* (2008), crear nuevas oportunidades es cuestión de reducir los costos y elevar simultáneamente el valor para los compradores; así es como se logra un salto cualitativo en el valor tanto para la compañía como para sus compradores. Pero surge una pregunta, y ¿cuál sería el valor que los clientes o compradores esperan, en el caso particular de la empresa de Internet Panchonet? Para la contestación de esta pregunta importante, se incurrió en una investigación de mercado, de lo cual se obtuvo las⁸ siguientes conclusiones:

⁶ De acuerdo a la información de la Superintendencia de telecomunicaciones.

⁷ Teoría de Michael Porter

⁸ Revisar el anexo C, la investigación de mercado completa.

1.3 Importancia de la gestión de la calidad como ventaja competitiva

Buscar un diferenciador ante la competencia, en una industria en crecimiento como es el Internet en el Ecuador y altamente competitiva⁶, resulta una tarea indispensable al realizar una planificación estratégica. ¿Pero cuál es objetivo de buscar una ventaja competitiva? Indiscutiblemente, la respuesta desde el punto de vista del autor de la tesis es: buscar rentabilidad para los accionistas a largo plazo. Obviamente es para empresas con fines de lucro, pero aún así, en las organizaciones que no lo son buscan por lo menos no perder (por ejemplo en empresas del estado, municipales, etc).

De acuerdo a Kotler *et al.* (2003), la clave para conseguir y conservar clientes, es atender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores, y proporcionar mayor valor, originándose una ventaja competitiva. Pero, no es posible cimentar posiciones sólidas sobre promesas huecas, es decir si una empresa ofrece la mejor calidad y servicio, deberá entregar la calidad y servicio que ofreció.

Existen metodologías que ayudan a las empresas en la búsqueda de una ventaja competitiva, como por ejemplo analizar el ciclo de vida del producto, ciclo de vida de la industria, las fuerzas competitivas⁷ (proveedores, clientes, competidores), barreras de entrada, barreras de salida, y las fuerzas externas (políticas, económicas, legales, tecnológicas, etc). En definitiva, existe una variedad de herramientas para poder ayudar a la Gerencia a establecer el camino a seguir. Como resultado de esto, surgen estrategias que cada organización decide implementar. Por ejemplo, empresas que deciden competir con un precio más bajo, o usar un producto diferenciado para un mercado objetivo.

De acuerdo a Kim *et al.* (2008), crear nuevas oportunidades es cuestión de reducir los costos y elevar simultáneamente el valor para los compradores; así es como se logra un salto cualitativo en el valor tanto para la compañía como para sus compradores. Pero surge una pregunta, y ¿cuál sería el valor que los clientes o compradores esperan, en el caso particular de la empresa de Internet Panchonet? Para la contestación de esta pregunta importante, se incurrió en una investigación de mercado, de lo cual se obtuvo las⁸ siguientes conclusiones:

⁶ De acuerdo a la información de la Superintendencia de telecomunicaciones.

⁷ Teoría de Michael Porter

⁸ Revisar el anexo C, la investigación de mercado completa.

- En el grupo focal, se pudo obtener que el negocio del acceso al Internet está regido en el precio para clientes nuevos, pero para los clientes operativos, la atención y servicio técnico es un atributo importante.
- En las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Panchonet, se pudo confirmar que la atención y servicio al cliente, es una característica primordial para continuar como usuarios, y sobre todo un aspecto importante para referir a otras personas.
- En el análisis de contenido, se pudo determinar el énfasis de dan las empresas en el servicio al cliente, con una atención personalizada.

Con estos hallazgos en la investigación de mercado, se puede indicar que el servicio al cliente es una característica importante, donde la organización debe trabajar. Pero podemos ampliar el concepto de servicio al cliente, donde no solo es cuestión de la parte técnica, sino de ventas, posventa, cobranzas, facturación, en general toda la organización debe estar involucrada en dar la atención al cliente.

Si se lograría optimizar el funcionamiento de cada área que está inmersa en la cadena de valor y, por ende se pueda proporcionar al cliente esa satisfacción, que logró llenar su necesidad, por lo cual se estaría alcanzando el objetivo cualitativo de agregar valor al producto (acceso al Internet).

Si se suma con los aspectos que Panchonet posee ante la competencia, como poseer un mercado “fijo” (comunidad de la Universidad San Francisco)⁹, y la relación estratégica con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (ex-Andinatel), quién proporciona la infraestructura de acceso a nivel nacional¹⁰, se puede decir que Panchonet posee una ventaja competitiva a largo plazo.

En este punto entra el modelo de gestión de calidad, Malcolm Baldrige, que de acuerdo al autor de la tesis, sería la metodología a seguir para encontrar el “sincronismo” interno en la organización y especialmente asociar el ámbito externo, donde el cliente es el centro de toda la operación. Malcolm Baldrige coloca un mayor énfasis en la satisfacción

⁹ En Quito, Panchonet es el único ISP que tiene apoyo de una universidad.

¹⁰ Panchonet es una de las diez empresas de ISP que tiene ese convenio. De un total de 120 que existen a nivel nacional. Dato de la Superintendencia de telecomunicaciones.

del cliente, en los resultados empresariales y aspectos competitivos como incrementar las ventas y la rentabilidad (Chase *et al.* 2000).

El ajuste entre las actividades reduce los costos o incrementa la diferenciación, y es fundamental no solo para una ventaja competitiva, sino para una sostenibilidad explica Porter (1996), en su análisis sobre estrategia. Este ajuste entre las actividades es lo que se conoce como procesos, dentro del ámbito de la gestión de la calidad. Porter (1996) señala sobre la probabilidad que la competencia pueda coincidir con muchas actividades es menor que con una actividad, es decir que si organización “engrana” eficientemente los procesos, y está en un continuo mejoramiento, la competencia no la puede imitar en su totalidad, estableciéndose una ventaja competitiva.

Consecuentemente, por todo lo explicado, el autor de la presente tesis, llega a concluir, que para Panchonet, dentro de su ámbito externo e interno, entrar en un proceso de calidad (Malcolm Baldrige), le representará una ventaja competitiva ante la competencia, pero más allá de buscar la rentabilidad de los accionistas (el enfoque al inicio del ítem 1.3), se ejecutará un modelo que busque el beneficio de todos los grupos de interés, empezando por los clientes, empleados, proveedores, accionistas, y comunidad en general.

En la realidad, muchas empresas han impulsado la gestión de la calidad basadas en el cliente como un arma estratégica poderosa. La calidad se ha convertido ya en una necesidad competitiva: en el siglo XXI, sólo prosperarán las empresas con la mejor calidad (Kotler *et al.* 2003).

Finalmente, es importante mencionar que la viabilidad de la gestión de la calidad pasa inevitablemente por una dirección gerencial que comprenda y asuma nuevas responsabilidades. Si en una empresa domina un enfoque de calidad orientada al mercado (satisfacción de los clientes), será la alta dirección quién mandará en calidad, adoptando nuevas funciones de liderazgo y de movilización de la organización hacia la gestión de la calidad (Camisón *et al.*, 2007).

1.4 La empresa de Internet y la gestión de la calidad

¿Por qué es importante la gestión de la calidad especialmente en una empresa de Internet? Se puede ampliar la pregunta, no solo a una empresa de Internet, sino a una

empresa de Telecomunicaciones (brindan todo tipo de servicio, televisión, voz, datos, etc). El propósito de este cuestionamiento es entender un aspecto actual: el servicio continuo de Internet es de calidad cuando no existen fallas o cuando existe una rápida respuesta al problema.

Posiblemente hace diez años (apreciación propia, por la experiencia), si la gente se quedaba sin Internet por un día (los que tenían en esa época), o no llegaban los correos electrónicos, literalmente no pasaba nada. Actualmente, si hay una hora sin servicio de Internet, las complicaciones para algunos clientes podrían resultar críticas. Por ejemplo¹¹, empresas como Movistar o la misma CNT¹², realizan compras por Internet, exactamente subastas. Para los proveedores que están entregando sus ofertas, éstas son en “línea”, donde resulta el Internet una herramienta indispensable para lograr ganar el contrato.

A nivel más específico, hay clientes que están estudiando a distancia, y las universidades solicitan que los deberes y trabajos entreguen vía Internet. Consecuentemente, el servicio para dicha persona en un determinado momento se vuelve “indispensable”. ¿Pero cuál es el drama en todo esto? Para poder entender mejor, a continuación se explica el funcionamiento de una empresa de Internet, y las variables que tiene, en su cadena global de servicio.

El negocio de acceso al Internet, está dado por tres aspectos claves: conexión al “backbone” internacional del Internet, red de acceso (como se llega al cliente final), y el centro de cómputo (donde se encuentran los servicios). Para la red de acceso, se necesita un permiso adicional llamado “portadores”, para lo cual se requiere una gran inversión, y no es necesariamente el negocio de un ISP¹³.

En la práctica, una empresa de Internet puede y debe establecer convenios por lo menos con dos empresas, una que le proporcione el acceso al cliente final, y otra una conexión al “backbone” internacional del Internet. Por consecuencia, el servicio final al cliente, dependerá de por lo menos tres empresas, y su “calidad” de servicio, será el resultado del “sincronismo” entre estas organizaciones a nivel técnico.

¹¹ Información proporcionada por Panchonet, del área de servicio al cliente.

¹² Corporación Nacional de Telecomunicaciones, exAndinatel.

¹³ Siglas que definen a una Empresa de Internet. “Internet Service Provider”.

para Internet. Para lograr una sinergia adecuada, la empresa de Internet debe establecer las adecuadas relaciones a todo nivel, con sus proveedores, siendo una de las mayores fuerzas competitivas que tiene la industria de los ISP's. Pero ese "sincronismo", debe ser más estricto y exigente a nivel técnico y de servicio al cliente. En ese ámbito, las empresas de Internet en el Ecuador han estado trabajando para lograr una ventaja competitiva, y captar más clientes, pero ningún ISP asociado a la AEPROVI, está trabajando en un modelo de gestión de calidad.¹⁴

Por lo cual, el vínculo más fuerte que tiene la empresa de Internet con la gestión de calidad, es el cliente. De acuerdo a Porter (2001), las compañías obtienen una ventaja competitiva si son capaces de alcanzar y mantener niveles más altos de una operación efectiva, mejor que sus competidores, y el Internet, según Porter (2001) es posiblemente la herramienta más poderosa hoy en día para mejorar dicha operación efectiva.

Consecuentemente la "presión" por ofrecer un servicio de calidad, y que ésta a su vez logre apalancar la productividad del cliente, conlleva a que un ISP sea parte clave de los usuarios finales, y la responsabilidad es mayor, más allá de "solo" entregar un servicio. En la actualidad la relación empresa – cliente es cada vez más fuerte, y de hecho empresas exitosas a nivel mundial están cambiando las estrategias, enfocándose hacia la necesidad del cliente. Por ejemplo *Toyota Motor Corp.*, con su nuevo presidente Akio Toyoda, indicó que la meta principal es modificar las prioridades de la compañía, colocando en primer lugar los productos en vez de las ventas y las ganancias, y se van a preguntar de ahora en adelante ¿qué clase de autos satisfarán a nuestros clientes?, en vez de ¿cuántos autos vendimos? ó ¿cuánto dinero ganaremos vendiendo estos modelos? (Murphy J., 2009).

La crisis mundial, que se agudizó en el año 2008, literalmente ha llevado a empresas a la quiebra, otras a fusionarse, y las que sobreviven a bajar costos e incrementar sus ventas, como la "receta" habitual en todo momento. El autor de la presente tesis, es partícipe de "crear océanos azules"¹⁵, pero la organización, en este caso de la empresa de Internet Panchonet, debe mejorar en la gestión interna y externa, como un primer paso

¹⁴ Información proporcionada por la AEPROVI, Asociación de Empresas Proveedoras de Valor Agregado e Internet. www.aeprovi.gov.ec. Consulta julio 10, 2009.

¹⁵ Es el nombre de una estrategia que lleva a desarrollar nuevos mercados donde la competencia no tiene ninguna importancia

para la aplicación de estrategias que podrían sostener su operación a largo plazo. La gestión de calidad, es ese primer paso.

No se puede evitar sucesos macroeconómicos que se encuentran fuera de nuestro control. Pero podemos controlar nuestra reacción a ellos y podemos crear organizaciones que se adapten a los cambios. Gestionar para obtener resultados sostenibles requiere un conocimiento básico de los procesos de gestión que conducen hacia cambios radicales importantes que posibilitan las mejoras (De Feo *et al.* 2004).

2. Modelo de excelencia *Malcolm Baldrige*

2.1 Objetivos y propósitos del modelo de excelencia

El modelo para la gestión de la calidad está formado por los criterios del *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Dichos criterios hacen referencia a la gestión de la calidad efectiva que la organización lleva, mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora (Camisón *et al.*, 2007).

El modelo MBNQA fue institucionalizado en el año 1987, con una ley del Congreso de los Estados Unidos, firmada por el presidente Ronald Reagan. Lleva el nombre, de quién fue secretario de comercio Malcolm Baldrige, abanderado de la gestión de la calidad y del desarrollo de la excelencia en la gestión pública (Camisón *et al.*, 2007). La creación fue como consecuencia de la “invasión” tecnológica de Japón al mercado de los Estados Unidos; los autos Toyota, pequeños, buenos, bonitos y baratos, se vendían como “pan caliente”, poniendo en aprietos económicos a los grandes fabricantes de Detroit.

Malcolm Baldrige, armó un equipo de trabajo que desarrolló el modelo que posteriormente llevaría su nombre, y luchó por implantarlo en las empresas americanas. El resultado fue tan bueno que en 1987 ganó el premio nacional de calidad la compañía XEROX que cinco años antes estaba prácticamente en quiebra.¹⁶

De acuerdo a Camisón *et al.*, (2007), la exposición de motivos de la ley fija con claridad las razones que indujeron a su aprobación, y se considera relevante mencionarlas:

- ✓ El fuerte cambio en el liderazgo, en la calidad de productos y procesos, como consecuencia de la competencia internacional, y decrecimiento de la productividad.
- ✓ La toma de conciencia por la importancia de los costes de la mala calidad.
- ✓ La planificación estratégica de la calidad y los programas de mejora de la calidad, a través del compromiso con la excelencia.

¹⁶ Corporación Ecuatoriana de la calidad total. <http://www.calidadtotal.org>. Consultado agosto 15, 2009.

- ✓ A fin de ser exitosos, los programas de mejora de la calidad deben ser liderados por la dirección y orientados al cliente.

El reconocimiento que otorga el MBNQA, se lleva a cabo una vez que cualquier organización presente la solicitud, y éstas a su vez sean juzgadas por un consejo independiente de examinadores. Los criterios que la Ley estableció para juzgar a las organizaciones candidatas fueron: alcanzar mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos, y que hubiesen demostrado una gestión de la calidad efectiva a través de la formación y la implicación de todos los niveles de empleados en la mejora de la sociedad (Camisón *et al.*, 2007).

En su creación, el MBNQA instituyó las categorías de empresa industrial, empresa de servicio y pequeña empresa (Pymes), a las cuales se añadieron en 1999 las de educación y sanidad. En octubre de 2004 se estableció una sexta categoría para agencias públicas y organizaciones sin ánimo de lucro, que se premiaría por primera vez en 2006. En la primera convocatoria, en el año 1988, fueron premiadas *Globe Metallurgical* dentro de la categoría de pequeña empresa y Motorola (ver en el ítem 2.2.2 más empresas) en la categoría de empresas industriales (Camisón *et al.*, 2007).

En el Ecuador, la corporación ecuatoriana de la calidad total¹⁷, recibió el encargo del Gobierno Nacional de administrar el premio nacional de calidad (PNC), mediante decreto ejecutivo 1659 del 12 de abril de 1994. En el año 2001, luego de efectuar análisis comparativos con otros modelos de excelencia, adoptó oficialmente como modelo de gestión del premio nacional de calidad, *Malcolm Baldrige* de los Estados Unidos, cuyos criterios servirán para la evaluación y calificación de las empresas candidatas.

2.2 Marco General del modelo de Excelencia

Los criterios en los cuales el MBNQA se basa son siete, y son conocidos como *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Estos criterios también son una herramienta para las empresas que desean llevar a cabo una autoevaluación y para proporcionar una retroalimentación a la organización. Estos criterios nacieron con un triple objetivo (Camisón *et al.*, 2007):

¹⁷Corporación Ecuatoriana de la calidad total. <http://www.calidadtotal.org>. Consultado agosto 15, 2009.

- ✓ Entrega de valor, siempre en proceso de mejora, a los consumidores y grupos de interés, contribuyendo así a la sostenibilidad de la organización.
- ✓ Mejora de la eficacia general de la organización y de sus capacidades.
- ✓ Aprendizaje organizativo y personal.

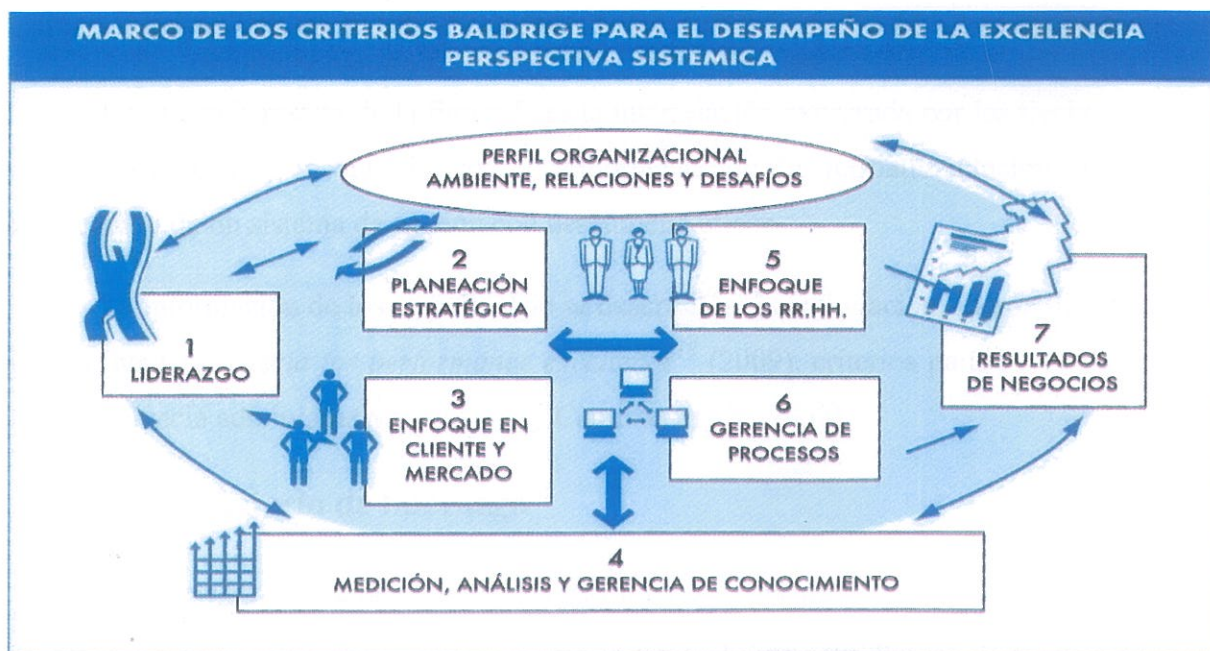


Figura 5. Modelo Malcolm Baldrige

Fuente: Manual de autoevaluación empresarial, de la corporación ecuatoriana de la calidad total

Las siete categorías claves se interrelacionan (ver figura 5), y se observa de arriba hacia abajo. El modelo se compone de tres elementos básicos (Camisón *et al.*, 2007):

1. Prefacio: perfil de la organización, entorno, relaciones y desafío.

El perfil específico de cada organización establece el contexto para el modo en la que opera la empresa. El entorno, las relaciones de trabajo clave y los desafíos estratégicos sirven de guía al sistema de gestión del desempeño organizativo.

2. Operaciones del sistema: se componen de siete criterios, el liderazgo (criterio 1), la planificación estratégica (criterio 2), y el enfoque en el cliente y mercado (criterio 3), destacan la importancia del enfoque del liderazgo en la estrategia y en los

consumidores. El enfoque de los recursos humanos (criterio 5), la gestión por procesos (criterio 6), y los resultados del negocio (criterio 7).

3. Fundamentos del sistema: la medida, el análisis y la gestión del conocimiento (criterio 4), son elementos críticos para una gestión eficaz de la organización, para la consecución de un sistema basado en hechos guiados para mejorar el desempeño y la competitividad.

Lo que más resalta de la figura 5, es la interrelación expresada por las flechas, que son bidireccionales, lo que indica la importancia de la retroalimentación para la consecución de un sistema de gestión con desempeño eficaz.

La información de los criterios que se describirán a continuación, fueron obtenidos de tres fuentes: *criteria for performance excellence*¹⁸ (2009), criterios para el desempeño de la excelencia administrativa¹⁹ (2004), y Camisón *et al.*, (2007).

2.2.1 Criterio de liderazgo

Esta categoría examina cómo los altos líderes de la organización se aproximan a las expectativas de los valores, direcciones y desempeño, así también como se enfocan a los consumidores, y a otras partes interesadas, al empoderamiento, a la innovación y aprendizaje.

El modelo Malcolm Baldrige busca con este criterio, que los líderes deben asegurar la creación de estrategias, sistemas y métodos para lograr la excelencia, “construyendo” conocimiento y capacidades. La categoría engloba las mejores prácticas de empresas exitosas, de personas triunfadoras, y consecuentemente los líderes deben inspirar y motivar a la fuerza laboral, estimulando a todos los empleados para que contribuyan al desarrollo.

Un aspecto complementario, muy importante, es en el cuál los líderes deben servir de modelos a través de su comportamiento ético, de su comportamiento personal en la planificación, comunicación, monitoreo, y desarrollo de futuros líderes.

¹⁸ Documentos obtenidos desde la página: http://www.baldrige.nist.gov/Business_Criteria.htm. Consultado julio 10, 2009

¹⁹ Corporación ecuatoriana de la calidad total

En esta categoría se incluyen el sistema de gobierno de la organización, sus responsabilidades legales y éticas con el público, y cómo la organización apoya a la comunidad (se agrega el puntaje entre paréntesis en cada criterio, y es sobre 1000, para la evaluación al premio de la excelencia *Malcomlm Baldrige National Quality Award*):

- Subcriterio 1.1. Liderazgo (70 puntos)
 - ❖ Dirección de alto liderazgo.
 - ❖ Gobierno corporativo organizacional.
- Subcriterio 1.2. Responsabilidad Social (50 puntos)
 - ❖ Responsabilidad con el público.
 - ❖ Comportamiento ético.
 - ❖ Soporte a las comunidades clave.

De acuerdo a los *criteria for performance excellence (2009)*, El gobierno corporativo requiere que se oriente hacia un cuerpo, responsable, informado y confiable, que proteja los intereses de las partes interesadas claves, tales como los accionistas. Debe tener independencia en la funciones de revisión y auditoria.

En lo referente a responsabilidad social, la alta dirigencia debe mostrar sensibilidad a los temas de preocupación pública, buscando la “buena ciudadanía”, la cual implica ir más allá de una orientación hacia el cumplimiento.

Por ejemplo, el compromiso de las organizaciones con la comunidad, incluyen alianzas estratégicas con las escuelas y colegios para mejorar la educación, y alianzas para “influir” el comercio, negocios y asociados profesionales e involucrarlos en actividades beneficiosas de cooperación.

2.2.2 Criterio del planeamiento estratégico

Esta categoría examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de actuación. También se examina cómo los objetivos estratégicos elegidos y los planes de actuación son desarrollados y modificados si las circunstancias lo requieren, y por último cómo se mide el progreso. En este criterio, se establece dos subcriterios:

- Subcriterio 2.1. Desarrollo de la estrategia (40 puntos).
 - ❖ Proceso de desarrollo estratégico.
 - ❖ Objetivos estratégicos.
- Subcriterio 2.2. Despliegue de la estrategia (45 puntos).
 - ❖ Desarrollo del plan de acción y despliegue.
 - ❖ Proyección del desempeño.

Los requerimientos en esta categoría, estimulan el pensamiento y la acción estratégica, para desarrollar una base distintiva de posición competitiva en el mercado. De acuerdo a *criteria for performance excellence (2009)*, estos requerimientos no implican planes formales, sistemas de planeación, departamentos o ciclos específicos de planeación, ni tampoco implican que todos los mejoramientos puedan o deban ser planeados con anticipación. Un efectivo sistema de mejoramiento combina mejoras de muchos tipos y grados de participación. Esto requiere una guía estratégica clara, particularmente cuando las alternativas de mejora, incluyendo cambios mayores, compiten por recursos limitados.

Una parte importante de la planeación estratégica, es la proyección del ambiente competitivo del futuro. Tales proyecciones ayudan a detectar y reducir las amenazas competitivas, a acortar el tiempo de reacción, y a identificar las oportunidades. Dependiendo del tamaño y tipo de negocio, madurez de los mercados, ritmo de cambio y parámetros competitivos, las organizaciones deben usar una serie de modelos, escenarios u otras técnicas para anticiparse al ambiente competitivo.

2.2.3 Criterio de enfoque al cliente y mercado

Esta categoría examina cómo la organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas, las preferencias de los clientes, y de los mercados. También se examina cómo la organización construye relaciones con los clientes, y determina los factores clave que llevarán a la adquisición, satisfacción, fidelización y retención del consumidor.

Este criterio considera que una buena relación con los clientes basada en la “escucha” y en el aprendizaje, lo cual es fundamental para conseguir su satisfacción (o el descontento), es fundamental para comprender a los clientes y al mercado.

En este criterio, se establece dos subcriterios:

- Subcriterio 3.1. Conocimiento del cliente y mercado (40 puntos).
 - ❖ Conocimiento del cliente y mercado.
- Subcriterio 3.2. Relación y satisfacción de clientes (45 puntos).
 - ❖ Construyendo las relaciones con el consumidor.
 - ❖ Determinación de satisfacción del cliente.

El conocimiento de los grupos de clientes y segmentos del mercado permite a la organización acondicionar las estrategias de aprendizaje, y en base a las ofertas en el mercado, se puedan desarrollar nuevos negocios.

De acuerdo a *criteria for performance excellence (2009)*, la selección de estrategias depende de los factores claves de la organización. En forma creciente las empresas interactúan con sus clientes por múltiples vías y modos. Algunas utilizan entrevistas con clientes y hablar sobre los pedidos de compra, la utilización de las quejas de los clientes para comprender mejor los atributos clave del producto o servicio, análisis de pérdida y ganancias relativa a los competidores, encuestas, retroalimentación, etc.

La agregación de quejas, su análisis y la determinación de la causa - raíz debe conducir a una eliminación efectiva de las causas de las quejas, lo cual permite establecer prioridades para el mejoramiento de procesos, productos y servicios. Resultados exitosos requieren un despliegue efectivo de la información a través de la organización.

La información sobre la satisfacción de clientes, debe derivar de estudios propios comparativos, o de otros estudios independientes. Los factores que lleva a la preferencia de los clientes, son de importancia crítica en la comprensión de los motivos que conducen a los mercados, y que afecta la posición competitiva de largo plazo.

2.2.4 Criterio de medición, análisis y gestión del conocimiento

Esta categoría examina cómo la organización selecciona, recoge, analiza, dirige y mejora sus datos, información y sus activos basados en el conocimiento. También examina cómo la organización revisa su desempeño. Con este criterio se contrastan las operaciones que la organización ha realizado con sus objetivos estratégicos. Por consiguiente, es importante que la organización tenga almacenados los datos y la información de modo que estén fácilmente disponibles, y sean de calidad.

En este criterio, se establecen dos subcriterios:

- Subcriterio 4.1. Medición y análisis del desempeño organizacional (45 puntos).
 - ❖ Medición del desempeño.
 - ❖ Análisis del desempeño.
- Subcriterio 4.2. Gerencia de la información y conocimiento (45 puntos).
 - ❖ Disponibilidad de datos e informaciones.
 - ❖ Conocimiento organizacional.

El alineamiento y la integración son conceptos clave para la implementación exitosa del sistema de mediciones del desempeño, además incluye cómo las medidas se alinean a través de la organización, y proporciona la información adecuada a los líderes, con el objetivo de seguir la “pista” del desempeño global.

La “gerencia de la información” puede requerir un significativo compromiso de recursos, debido a que las fuentes de datos e informaciones crecen “drásticamente”. El uso cada vez más frecuente de información electrónica dentro de la organización, desafía las habilidades de la organización para asegurar confiabilidad y disponibilidad en un formato amigable para el usuario.

2.2.5 Criterio de enfoque orientado hacia las personas

Esta categoría examina cómo los sistemas de trabajo, el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten a todos los empleados desarrollar y utilizar el completo potencial en la alineación con los objetivos generales de la organización. Se

examinan también los esfuerzos para crear y mantener un entorno de trabajo, y un clima de apoyo a los empleados que lleven a la excelencia del desempeño.

En este criterio, se establecen tres subcriterios:

- Subcriterio 5.1. Sistemas de trabajo (35 puntos).
 - ❖ Organización y gerencia del trabajo.
 - ❖ Sistemas de gerencia del desempeño del empleado.
 - ❖ Contratación y progreso de la carrera.
- Subcriterio 5.2. Aprendizaje de los empleados y motivación (25 puntos).
 - ❖ Educación, entrenamiento y desarrollo del empleado.
 - ❖ Motivación y desarrollo de la carrera.
- Subcriterio 5.3. Bienestar de los empleados y satisfacción (25 puntos).
 - ❖ Ambiente de trabajo.
 - ❖ Respaldo y satisfacción del empleado.

El trabajo de alto rendimiento, se caracteriza por la flexibilidad, innovación, conocimiento y habilidad compartida, todo alineado con los objetivos organizacionales. El enfoque de este criterio, está en la fuerza del trabajo capaz de alcanzar un alto rendimiento, y a su vez se requiere educación continua y entrenamiento, así como sistemas de información que aseguran el flujo adecuado de la misma.

De acuerdo a *criteria for performance excellence (2009)*, la mayoría de organizaciones, independientemente del tamaño, tienen muchas responsabilidades para contribuir al bienestar, satisfacción y motivación de los empleados. Aunque la satisfacción con paga, y con promociones son importantes, estos dos factores generalmente no son suficientes para asegurar la satisfacción global del empleado, la motivación y el alto rendimiento.

2.2.6 Criterio de gestión de procesos

Este criterio examina los aspectos clave del proceso de gestión de la organización, incluyendo proceso claves de los productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización. Se evalúa si el proceso de gestión es eficaz y eficiente. Son elementos centrales de un sistema de gestión con estas características: un diseño eficaz, una orientación a la prevención, el establecimiento de nexos de unión con clientes, proveedores, socios y colaboradores, la aportación de valor a todos sus grupos de interés, el desempeño operativo y financiero.

En este criterio, se establecen dos subcriterios:

- Subcriterio 6.1. Proceso de creación de valor (35 puntos).
- Subcriterio 6.2. Procesos de apoyo y planificación operativa (50 puntos).

Procesos claves del negocio, pueden incluir procesos para la innovación, investigación y desarrollo, adquisición de tecnología, gerencia de la información y conocimiento, gerencia de la cadena de abastecimiento, etc. Dado la naturaleza diversa de estos procesos, las características de los requerimientos y desempeño, pueden variar significativamente para diferentes procesos.

De acuerdo a *criteria for performance excellence (2009)*, los procesos claves son aquellos que se consideran importantes para el crecimiento del negocio, y éxito para la alta gerencia. Estos procesos se relacionan con los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito de la organización. Los procesos de apoyo son aquellos que soportan las operaciones diarias en la entrega de productos y servicios. Los requerimientos de los procesos de soporte usualmente no dependen en forma significativa de las características de los productos y servicios.

2.2.7 Resultados del negocio

Este criterio examina el desempeño de la organización y su mejora en las áreas de negocios principales, la evaluación de los clientes de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de los recursos humanos, el desempeño de los proveedores y socios, el desempeño operativo, el gobierno y la responsabilidad social.

En este criterio, se establece seis subcriterios:

- Subcriterio 7.1. Resultados enfocados a los clientes (100 puntos).
- Subcriterio 7.2. Resultados del producto y servicio (70 puntos).
- Subcriterio 7.3. Resultados financieros y de mercado (70 puntos).
- Subcriterio 7.4. Resultados del recurso humano (70 puntos).
- Subcriterio 7.5. Resultados de la efectividad organizacional (70 puntos).
- Subcriterio 7.6. Resultados del gobierno corporativo y responsabilidad social (70 puntos).

2.3 Resultado de empresas que han aplicado el modelo de excelencia

El siguiente paso después de aplicar un modelo de gestión en una organización (cualquiera que sea), puede ser participar en los premios de excelencia que auspicia distintos entes de la calidad total. El alcance de la tesis, no abarca la participación de Panchonet, lo cual implica que la empresa no lo vaya hacer. De hecho, el objetivo final es participar en el concurso nacional de calidad, pero el alcance de la tesis va en aplicar el modelo de calidad, y buscar la mejora continua con sugerencias y evaluaciones por parte del autor de la tesis.

Sin embargo, es importante visualizar el panorama global, donde se desenvuelve el modelo de gestión Malcolm Baldrige, y especialmente identificar la empresas que han decidido aplicar a sus organizaciones, y posteriormente presentar las solicitudes al *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

En su primera convocatoria de 1988 (Estados Unidos), fueron premiadas *Globe Metallurgical* dentro de la categoría de pequeña empresas, y Motorola con *Westinghouse Electric Corporation Commercial Nuclear Fuel Division* en la categoría de empresas industrias. Desde entonces, han sido premiadas dentro de cada grupo de organizaciones recogida en el cuadro 1 (Camisón *et al.*, 2007).

EMPRESAS
2008, Cargill Corn Milling North America and Iredell-Statesville Schools.
2007, Mercy Health Systems and Engineering (ARDEC).
2006, Premier, Inc. MESA Products Inc., and North Mississippi
2005, Sunny Fresh Foods Inc. and DynMcDermott Petroleum Operations.
2004, Texas Nameplate Company Inc., and Robert Wood Jonhson University
2003, Boeing Aerospace Support and Caterpillar Financial Services Corp.
2002, Motorola Inc. Commercial and Branch Smith Printing Division.
2001, Clarke American Checks Inc. and Pearl River School District.
2000, KARLEE Company Inc. and Operation Management International.
1999, STMicroelectronics Inc. and The Ritz-Carlton Hotel Co. L.L.C.
1998, Boeing Airlift and Tanker Programs.
1997, 3M Dental Products Division and Xerox Business Services.
1996, ADAC Laboratories and Trident Precision Manufacturing Inc.
1995, Corning Telecommunications Products Division.
1994, AT&T Consumer Communications Services and GTE Directories Corp.
1993, Eastman Chemical Co. and Ames Rubber Corp.
1992, Texas Instruments Inc. and The Ritz-Carlton Hotel Co.
1991, Solectron Corp., and Zytec Corp.
1990, IBM Rochester and Federal Express Corp.

Cuadro 1. Empresas Norteamericanas Ganadoras del Malcolm Baldrige National Quality Award

Fuente: www.baldrige.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfags.html

En el ámbito nacional, hasta la fecha han presentado la solicitud para el concurso, 19 empresas en diferentes categorías. De las cuales 4 empresas obtuvieron más de 400 puntos, y se les entregó una “medalla al mérito de la calidad”, y dos empresas han logrado el premio a la Excelencia. Siendo estas: General Motors del Ecuador S.A. / Omnibus BB, y Pinturas Condor²⁰.

²⁰ Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. www.calidadtotal.org/premio.html. Consultado 10 julio 2009.

3. Aplicación del modelo de excelencia Malcolm Baldrige en la empresa de Internet Panchonet.

En este capítulo, se aplica el modelo Malcolm Baldrige (los criterios) en la empresa de Internet Panchonet. Existen dos aspectos importantes a considerar: se realiza la autoevaluación de cómo Panchonet se encuentra dentro de los criterios del modelo, y se plantea el plan de acción a seguir para lograr mejorar de acuerdo a lo que indican los criterios y subcriterios del modelo, que será establecido en el capítulo 4 de las conclusiones y recomendaciones.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de implementar un modelo de gestión, es el de “institucionalizar” una metodología en la mejora continua, la cual abarque los aspectos internos y externos de una organización, donde el centro sea el cliente. Panchonet decidió (decisión de la alta gerencia), usar el modelo de Malcolm Baldrige, por consiguiente, lo primero es evaluar la organización, cuáles son los resultados, y como trabaja para conseguirlos.

Dentro de este contexto, los criterios que presenta el modelo de gestión no prescriben y son adaptables. Es decir, no prescriben que la organización tenga o no departamentos de calidad, planeación y otras funciones, a más de cómo la organización debe estar estructurados. Según el modelo, los factores que engloban una gestión de calidad, difieren entre las organizaciones, y lo más probable es que cambien de acuerdo a las necesidades y a la evolución de la estrategia.

En otras palabras, el enfoque principal está en los resultados, y no en procesos (si observan el puntaje del criterio 7, página 29, es el de mayor valor comparado con el resto), donde las organizaciones están estimuladas para el desarrollo, y demostrar aproximaciones flexibles, creativas, adaptables para cumplir con los requerimientos.

Por ejemplo, la selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructuras organizacionales, usualmente dependen de factores como tamaño del negocio, capacidades de los colaboradores, responsabilidades, etc.

Finalmente, el modelo de gestión Malcolm Baldrige, ofrece dentro de sus criterios y subcriterios, preguntas donde la empresa se puede guiar para enfocarse en la explicación (obviamente son los objetivos a mejorar). Las preguntas tienen en su mayoría dos palabras

en común: cómo y cuáles (es coherente con el enfoque en resultados). En el anexo A, se encuentra la totalidad de las preguntas, que de acuerdo al formato de la presente tesis, no se las volverá a escribir en los siguientes ítems. Solo irán los resultados.

3.1 Antecedentes y actualidad de la empresa Panchonet

Ambiente organizacional

La empresa Panchonet, nació como una organización para dar servicio de acceso a Internet a los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito, utilizando el dial – up.²¹ Adicionalmente, se elaboraron varios servicios, como el alojamiento de páginas Web, la compra y administración de dominios²², y la creación de cuentas de correo electrónico. El mercado original se delimitó a la acción de cobertura de la Universidad, es decir solamente Quito.

Después de dos años de operación, la industria del Internet (se le conoce como servicios de valor agregado), en el país toma un giro importante al ingresar los servicios de banda ancha liderado por la empresa pública Andinatel y usando toda esa infraestructura de cobre en toda la región andina y amazónica. El esquema de distribución que usaron fue trabajar con empresas que revendan el acceso de cobre, y ellos a su vez proporcionen los servicios de valor agregado. Con esa estrategia de Andinatel, Panchonet y otras empresas se alinearon a esa forma de “distribución”, produciendo un incremento en la oferta y demanda de esos servicios, y sobre todo con la posibilidad de usar más ancho de banda.

El negocio del Internet tiene dos ámbitos fuertes a considerar, el costo del *backbone* de Internet²³ y el costo del acceso final al usuario (puede ser por cobre u otro medio de transmisión²⁴). La segunda parte, para Panchonet ya estaba cubierta por lo mencionado anteriormente, es decir se empezó a usar la infraestructura de Andinatel.

²¹ Es un acceso usando las líneas telefónicas de la empresa pública.

²² Dominios es un nombre que se puede utilizar para dirigir a los usuarios de Internet a una página Web y/o servidores de correo electrónico.

²³ Es el acceso internacional al Internet, que se encuentra en los Estados Unidos.

²⁴ Pueden ser otros medios como la fibra óptica, microonda, cable coaxial usado por los operadores de televisión por cable.

Con respecto al *backbone*, todas las empresas del país dependían de los costos de la cantidad de conexiones de fibra óptica que se conectan, sea por el océano Pacífico, Colombia y/o Perú. En este contexto, los costos de acceso final al usuario no han ido cambiando sustancialmente, lo que no sucedió con el costo del *backbone* de Internet, donde en los últimos cuatro años ha ido cambiando su valor, por ejemplo de \$2500 en el año 2004 por una capacidad de 2048 Mpbs (conocido como E1), a un valor actual de \$450²⁵, lo que ha permitido bajar los precios al usuario final, y consecuentemente el margen de ganancia de las empresas disminuye.

Panchonet empezó con un producto básico llamado dial-up, que fue quedando obsoleto y con un mercado reducido, para luego migrar a un producto conocido como banda ancha. Otro aspecto importante a mencionar es el incremento de servicio que proporciona Panchonet en otras ciudades, dependientes de la infraestructura de la ex-Andinatel, incluido la ciudad de Guayaquil.

Y por último, como consecuencia de la estrategia del gobierno precedido por el economista Rafael Correa, se unifica Andinatel y Pacifitel en una sola empresa llamada Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), proporcionando a Panchonet y sus demás “revendedores” la cobertura nacional de acceso al Internet. Paralelamente hace un año ingresa otro proveedor de acceso de cobre al usuario final llamado Transtelco, que de igual forma sigue con la misma estrategia de la exAndinatel, usar revendedores de su infraestructura.

Al establecer los valores como base fundamental del desarrollo de las actividades de la empresa, todo el personal actúa en función de la satisfacción de los clientes, practicando la ética, la honestidad, la responsabilidad y la pro-actividad.

Para llevar a cabo los objetivos trazados, Panchonet se concentró en un principio a contar con personal especializado en la Industria del Internet, enfocándose en toda la cadena de valor. El perfil de empleados está definido en base a la metodología de la gestión por competencias. La organización ha definido para todos los colaboradores manejar las siguientes competencias genéricas: trabajo en equipo, orientación a resultados, iniciativa propia y empoderamiento de actividades. El grado de educación es de tercer

²⁵ Información histórica de Panchonet.

nivel en el 98% del personal, donde para las áreas de mayor desarrollo tecnológico, el porcentaje es del 100%.

Panchonet cuenta con dos centros de cómputo en Quito, y Guayaquil, equipados con todas las características para el óptimo funcionamiento de una empresa de Internet. Los equipos son de última tecnología, y con la escalabilidad apropiada para la continua demanda de ancho de banda y requerimientos del mercado.

El ambiente regulatorio dentro del cual la empresa opera está de acuerdo al acta de constitución, la cual para su funcionamiento cumple con: Ley de Compañías, Código de Trabajo, Ordenanzas Municipales, Ley de Régimen Tributario, Ley de Seguridad Social, Ley de Telecomunicaciones (Licencia de Valor Agregado).

Relaciones Organizacionales

Los requerimientos claves de los productos son establecidos por el cliente a través del mercado, relacionado con el área comercial de Panchonet. Los principales atributos son: la velocidad, el soporte técnico, la confiabilidad, y la cobertura.

Estos atributos están orientados a tres grupos principales: la comunidad de la Universidad San Francisco de Quito, a clientes residenciales (hogares), y a empresas Pymes (equivalentes hasta 30 personas).

El proveedor de acceso a la red Internacional del Internet y el proveedor de acceso al cliente final (se le conoce como red de acceso de última milla), son los que juegan un papel “importante” en la entrega de los servicios sobre los cuales trabaja el Internet. Para Panchonet, el proveedor principal es la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), el cual provee los dos tipos de acceso mencionados anteriormente. Un aspecto a considerar es donde la CNT, al ser una empresa del Estado, los mecanismos de comunicación son muy diferentes comparadas con las empresas privadas.

Desafíos organizacionales

La Superintendencia de Telecomunicaciones, lleva las estadísticas de participación de empresas de Internet, y la cantidad de usuarios (cuentas) en cada provincia y ciudades principales. De acuerdo a los datos obtenidos, existen 1'634.828 usuarios aproximadamente que acceden al Internet. De ese universo, el porcentaje que existe por

provincia se muestra en el gráfico 1, donde lidera la provincia de Pichincha con 41%. Pero si tomamos en cuenta la población total de acuerdo al INEC, de aproximadamente 14 millones de habitantes, se tendría el 11,6% de penetración.

CUENTAS DE INTERNET POR PROVINCIAS EN PORCENTAJE - MARZO 2009

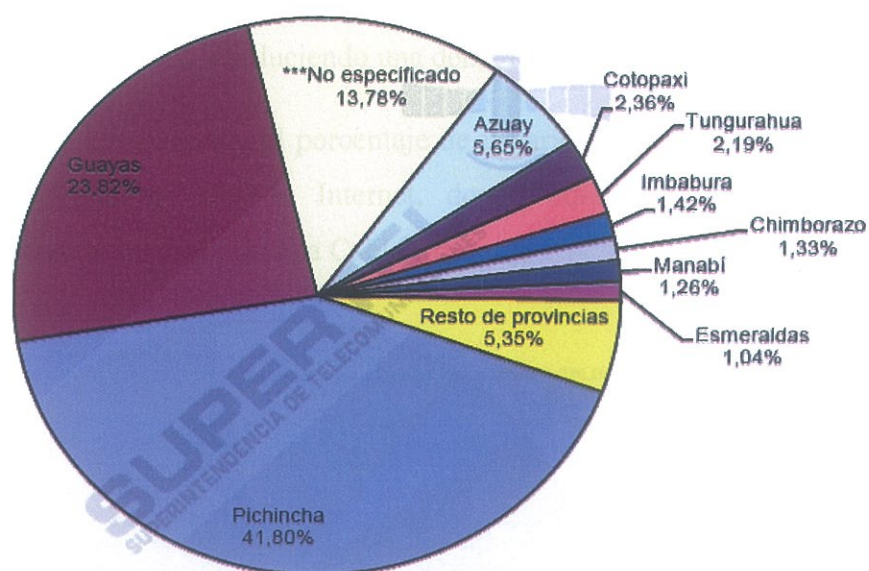


Gráfico 1. Porcentaje de cuentas de Internet, de los usuarios registrados. Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones

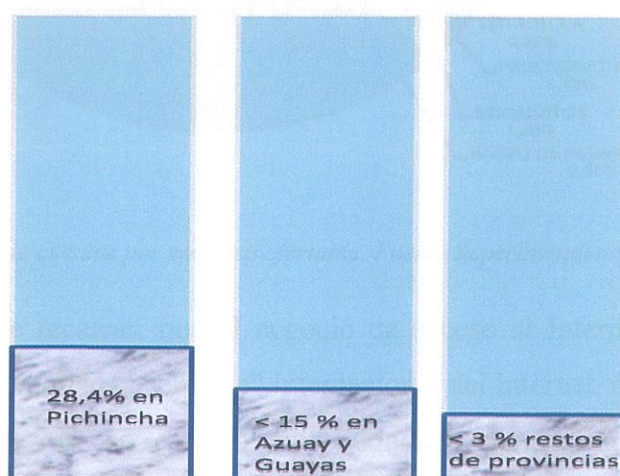


Gráfico 2. Porcentaje de cuentas de Internet en las provincias principales y en general el resto del país. Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones

De igual forma, si tomamos en cuenta la población total de Pichincha, y comparamos con la cantidad de usuarios que acceden al Internet, en dicha provincia, el porcentaje es del 28,4% (ver gráfico 2).

Con esta información podemos concluir, que existe una demanda primaria a nivel de país y de provincias. Pero el servicio de acceso al Internet depende directamente de la infraestructura con la que se llega al cliente, lo cual no está desplegada para todos los sitios tanto en provincia, como en ciudades. Consecuentemente, en las ciudades capitales de provincia, especialmente en Quito, se concentra la cobertura en un sector más denso, y con un movimiento económico mayor. Por consiguiente, muchas empresas se concentran en esos segmentos geográficos, produciendo una demanda selectiva (en base a marca).

En el gráfico 3, se muestra el porcentaje de usuarios que poseen las más grandes empresas oferentes del servicio de Internet, donde lidera la CNT (ex_Andinatel, ex_pacifitel), seguido por Suratel (marca Cable-modem).

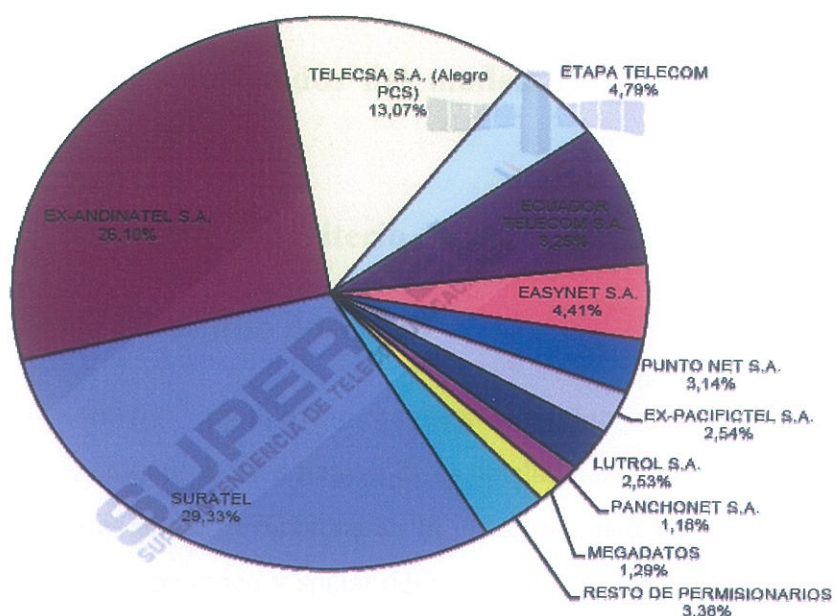


Gráfico 3. Porcentaje de cuentas por empresa ofertante. Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones

Es importante recalcar, que el negocio de acceso al Internet, está dado por tres aspectos claves: conexión al “backbone” Internacional del Internet, red de acceso (como se llega al cliente final), y el centro de cómputo (donde se encuentran los servicios). Para la red de acceso, se necesita un permiso adicional llamado “portadores”, para lo cual se requiere una gran inversión, y no es necesariamente el negocio de un ISP. Consecuentemente Panchonet depende de una empresa que sea portador, y consecuentemente tenga una red de acceso. Por tal motivo, las empresas que tienen dichas características, son las que lideran el mercado, como se observa en el gráfico 3.

En este ámbito competitivo, los desafíos planteados por Panchonet están expresados a continuación, los cuales tienen un horizonte de tres años, donde las directrices actuales están resumidas así:

- ✓ Facturación mensual de \$250 mil hasta el año 2011.
- ✓ Una dependencia del 30% de la Universidad San Francisco de Quito.
- ✓ Incremento de la rentabilidad utilizando herramientas como el balance score card, para una mejor gestión y control de costos.
- ✓ Entrar a concursar en el premio a la excelencia Malcolm Baldrige.
- ✓ Incremento del 70% en las ventas directas fuera de la ciudad de Quito.

3.2 Aplicación y resultados del modelo de excelencia en la empresa Panchonet

3.2.1 Desarrollo del criterio de liderazgo

❖ Dirección de alto liderazgo

El alto liderazgo²⁶ establece y despliega los valores organizacionales a través del comité gerencial, quienes son los responsables de elaborar la planificación estratégica con un horizonte de tres años, sustentados en la visión y misión de la empresa, con base al análisis del entorno económico y social del país, y de un análisis del sector productivo al que se pertenece.

En el plan estratégico se establecen y despliegan los valores organizacionales, las directrices de corto y largo plazo, así como las expectativas de desempeño, mediante el establecimiento de indicadores para cada directriz (objetivo).

El desarrollo del plan estratégico, fue elaborado con base en la metodología de Michael Porter²⁷ y el modelo de Blue Ocean²⁸, desarrollando importantes directrices del negocio, estableciendo los propósitos fundamentales.

²⁶ Se le considera a los gerentes de cada área, y la gerencia general.

²⁷ Fuerzas Competitivas

²⁸ Estrategia del Océano Azul.

El desarrollo del plan estratégico involucra mayor participación de cada área funcional, un control en la ejecución de los diferentes objetivos, y especialmente un mayor acceso a los resultados por todos los miembros de la empresa. Esto con la ayuda de un *balanced score card*²⁹.

El comité gerencial comunica los valores organizacionales, las direcciones y expectativas a partir de la aprobación del plan estratégico, a todos los colaboradores de la empresa, y establece una metodología de seguimiento y profundización de los lineamientos como se observa en el gráfico 4.

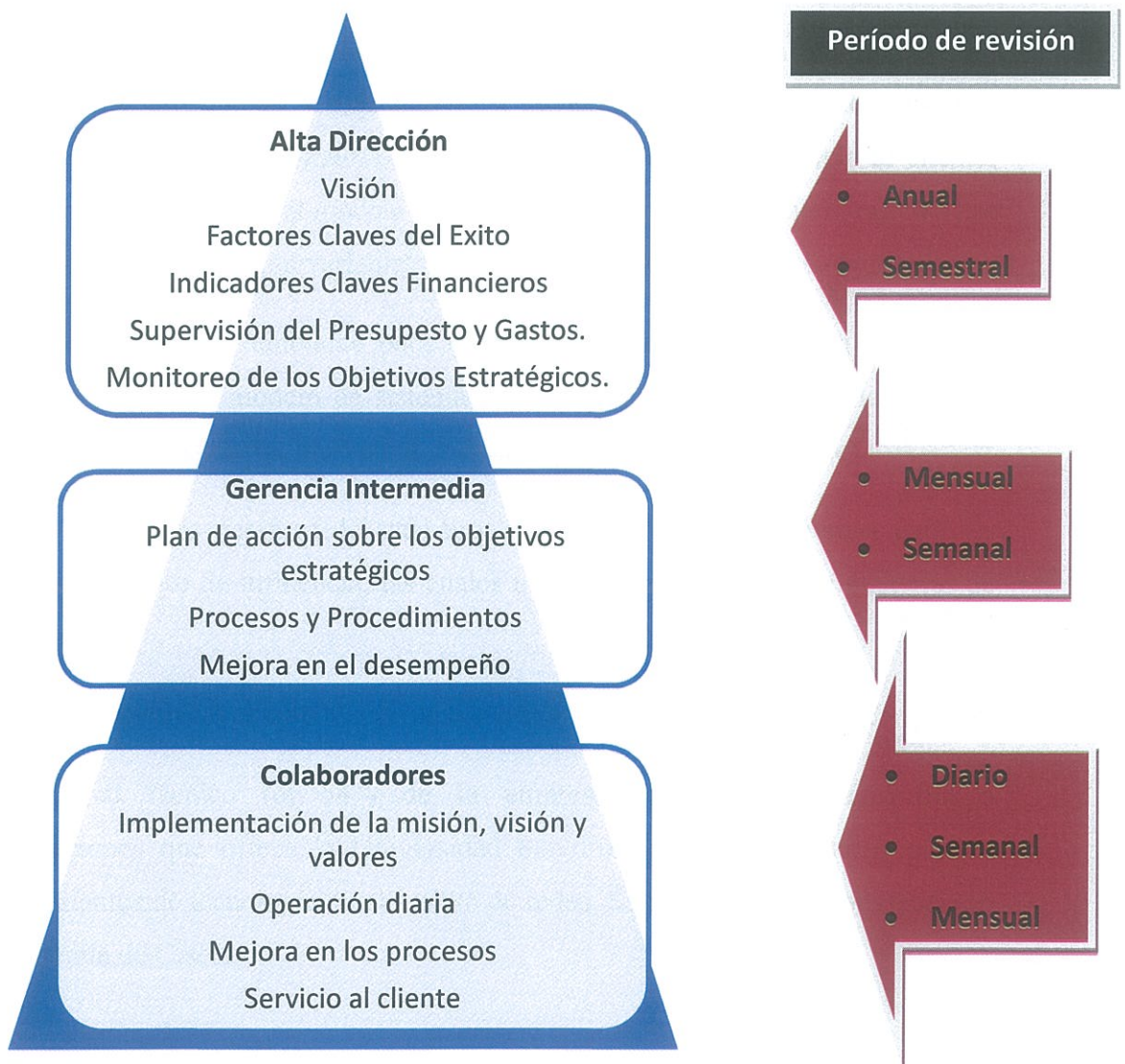


Gráfico 4. Modelo del sistema de liderazgo que sigue Panchonet

²⁹ Es una herramienta de gestión, conocido como tablero de control.

El modelo del sistema de liderazgo que usa Panchonet, proporciona el aprendizaje organizacional e individual, y el intercambio de conocimientos en todas las funciones. Mensualmente se evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la alta gerencia se reúne para retroalimentar la información pertinente al desarrollo, ejecución del plan estratégico, y resultados de la organización.

Semestralmente, el gerente general, conjuntamente con los gerentes intermedios, realiza una reunión con todo el personal de la empresa donde se presentan los resultados del período. De igual forma, hay reuniones mensuales y/o semanales con los proveedores, con los cuales se establecen compromisos comerciales y técnicos necesarios para garantizar la operación.

Los líderes aseguran una comunicación de doble vía acerca de los valores organizacionales, las direcciones y expectativas a través de grupos primarios, que son considerados entre áreas: administrativa, marketing, infraestructura y servicio al cliente; donde semanalmente (siguiendo el modelo de liderazgo que se observa en el gráfico 4) se evalúa el sistema de remuneración variable³⁰ en base al cumplimiento de los objetivos.

Los líderes crean un ambiente para el empoderamiento, innovación y agilidad organizacional a través del modelo de sistema de liderazgo (gráfico 4), asociados a las áreas funcionales (administrativa, marketing, infraestructura, servicio al cliente).

De esta forma los gerentes de cada área toman decisiones autónomas para ser aplicadas en cada ámbito de influencia, las cuales no requieren intervención posterior de instancias superiores.

Los líderes fomentan el aprendizaje de sus colaboradores de tres maneras:

1. El personal técnico (el 54% de la empresa), asisten trimestralmente a capacitaciones que ofrece la Universidad San Francisco, para adquirir nuevos conocimientos de tecnología en el ámbito de redes. Esto es debido al convenio con la academia de Cisco.

³⁰ Ver en detalle el criterio de Recursos humanos en la página....

2. La empresa mantiene relación comercial - técnica con un proveedor de equipos a nivel nacional (Totaltek S.A), quién proporciona la asesoría de tecnología para el desarrollo de productos y líneas de negocio.
3. La empresa mantiene relación administrativa – financiera con otra empresa relacionada con la Universidad San Francisco (Servicios Integrados), que permite un manejo adecuado y oportuno para el apoyo de la cadena de valor que posee Panchonet.

Los líderes crean un ambiente que respalda un comportamiento ético de sus funcionarios a través de la difusión y la vivencia de los valores de la empresa, donde las prácticas éticas son las siguientes:

- Panchonet cumple con las obligaciones fiscales, patronales, laborales, tributarias y de legislación local y nacional vigente.
- No fomenta la corrupción, y no paga coimas.
- Paga puntualmente todos los valores correspondientes a sus colaboradores.
- El sistema de procedimientos y políticas regulan y muestran lineamientos para diferentes procesos internos, marcando la ética y comportamiento de la empresa.

❖ **Gobierno corporativo organizacional**

El gerente general transmite información y resultados para la toma de decisiones entre los accionistas. Los gerentes intermedios mensualmente reportan información y resultados al gerente general con base a los indicadores de la planificación estratégica, la cual es analizada, modificada y/o aprobada por los accionistas.

La empresa cumple con todos los requisitos legales, consecuentemente se refleja con todos los pagos al fisco según las leyes vigentes, y el pago de utilidades a los diferentes grupos de interés (colaboradores y accionistas).

El gobierno corporativo se asegura la independencia de las auditorías externas, a través de los servicios de un contralor (empresa Servicios Integrados), quien reporta directa y semanalmente al presidente ejecutivo.

❖ Responsabilidad social

Panchonet maneja los impactos en la sociedad de sus productos, servicios y operaciones a través de procedimientos que son parte de procesos establecidos en toda la cadena de valor de la empresa.

La información que maneja Panchonet del cliente es respaldada mediante un proceso de “*backup*” en discos duros y discos planos (“DVD’s”), que se lo hace diario, mensual y anual, con datos de correos electrónicos, páginas web, base de datos e información contable de la organización

Para asegurar la confiabilidad y disponibilidad de los servicios, Panchonet tiene un centro de cómputo equipado con todos los requisitos técnicos para su funcionamiento y son:

- ✓ Sistema de energía regulada (UPS), con baterías para un respaldo de 30 minutos, tiempo suficiente para que entre el generador a funcionar cuando la luz de la empresa Eléctrica falla. Adicionalmente se tiene un contrato de mantenimiento anual con la empresa que se adquirió el UPS³¹ (ecuatoriana Firmesa).
- ✓ Sistema malla de tierra que protege a descargas eléctricas y posee un voltaje tierra neutro de 0,7 voltios (el estándar dice que debe ser menor a 1 voltios para que operen los equipos adecuadamente).
- ✓ Sistema de pararrayos, de punta “flanklin”³² que permite la descarga a tierra de cualquier rayo que se descargue en el edificio.
- ✓ Sistema de enfriamiento o aire acondicionado que mantiene los equipos en la temperatura adecuada de funcionamiento. De igual forma, se tiene un contrato de mantenimiento anual, con cuatro visitas para la revisión del sistema.
- ✓ Sistema de picos de voltaje, con el objetivo de proteger los equipos de picos de voltaje que pueden ingresar cuando se producen tormentas eléctricas o cortes de energía.

³¹ UPS, *Unit Power System*. Es un dispositivo que mantiene con energía a los equipos que están conectados si la luz de la empresa eléctrica se va.

³² Es el nombre técnico de un tipo de pararrayos que concentra en la punta el rayo y lo descarga a tierra por un cable grueso.

A nivel de equipos de telecomunicaciones, se cuenta con equipos de respaldo a nivel de servidores en forma “online”³³; en equipos de redes se tiene repuestos en forma pasiva (están apagados) y se posee un sistema de monitoreo constante de los servicios y equipos, el cual envía mensajes cuando existen problemas en forma de mensajes por “beeper”, mensajes por correo electrónico, por sonido a través de parlantes y visualmente a través de un monitor que se observa colores que indican estatus (verde está todo bien, y color rojo está con problemas el servicio).

Para la atención al cliente, Panchonet maneja un sistema de relación con el cliente conocido en sus siglas en inglés como CRM³⁴, desarrollado y personalizado para Panchonet. Y la base de datos está sincronizada con el de facturación y cobranzas, para llevar un mejor control de cada servicio de los clientes antiguos y nuevos.

La empresa Panchonet mantiene sus conformidades claves para sus procesos, mediante el cumplimiento de las disposiciones regulatorias y legales que solicitan los entes gubernamentales para la industria del internet. Para el Ecuador los organismos son: Superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel) y la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones (Senatel)³⁵.

Estos organismos solicitan trimestralmente información correspondiente al número de clientes, capacidades de ancho de banda contratados, ciudades de los usuarios, número de quejas, disponibilidad del servicio, número de dominios y facturación mensual. Toda esta información se la envía en su respectivo momento siguiendo el procedimiento interno establecido. Los procesos, mediciones y metas claves para manejar los riesgos asociados a los productos, servicios y operaciones se detallan a continuación:

- ✓ Proceso de ventas: Panchonet se asegura que los asesores comerciales estén capacitados y tengan las competencias adecuadas para ofrecer los servicios del internet manteniendo los valores morales y éticos al momento de establecer las características del servicio.

³³ Término donde un dispositivo está siempre encendido y operando.

³⁴ CRM, *Customer Relationship Management*, que es un sistema de administración de toda la información de los clientes.

³⁵ Información que se obtiene en las páginas: www.supertel.gov.ec, www.conatel.gov.ec

- ✓ Proceso de operaciones: Panchonet ha dado la importancia que se merece dar un servicio de internet en los momentos actuales, para lo cual posee un grupo técnico con las competencias especializadas que abarcan desde los conocimientos de sistemas, redes y telecomunicaciones, soportados por la experiencia de más de diez años en el negocio de internet. Con esto, la empresa se asegura que los servicios estén adecuadamente administrados.
- ✓ Proceso de servicio al cliente: Panchonet ha establecido como uno de los pilares de su estrategia la atención a los usuarios para cualquier requerimiento: solicitud de nuevos servicios, solución de problemas, y otras inquietudes de los clientes. Para lo cual dentro de este proceso se ha establecido un subproceso de posventa, que entrega mensualmente las estadísticas de satisfacción y calidad del servicio que Panchonet entrega.

Panchonet se prepara y anticipa a las preocupaciones públicas con productos actuales y futuros servicios y operaciones con:

- ✓ La asistencia a ferias informáticas en las cuales participa mostrando sus productos y servicios. De estos lugares se aprovecha para consolidar las expectativas nuevas de los participantes del evento.
- ✓ Panchonet es miembro de la asociación de empresas de Internet, valor agregado, Portadores y Tecnologías de la Información (AEPROVI)³⁶. Panchonet, por medio de sus colaboradores está presente en el colegio de ingenieros electrónicos y eléctricos (CIEEPI)³⁷, donde se puede acceder a información técnica y legal del sector de las telecomunicaciones.

Una herramienta fundamental es el “*benchmarking*”³⁸ que nos permite saber los productos y servicios que el mercado está ofreciendo. En base a esto Panchonet ha logrado duplicar el ancho de banda de los canales contratados con los usuarios sin variar el precio y manteniendo los mismos niveles de calidad. Lo ha hecho por dos ocasiones.

³⁶ Asociación empresas proveedoras de valor agregado e Internet. www.aeprovi.org.ec.

³⁷ Colegio de ingenieros electrónicos y eléctricos. www.cieepi.ec

³⁸ Es una técnica utilizada para medir el rendimiento de la empresa comparando con la competencia.

Adicionalmente se han establecido servicios como la navegación con antipornografía, la que permite a los usuarios restringir la navegación a sitios inadecuados para los hijos (es un servicio gratis). Con el uso cada vez más frecuente de los correos, se han producido mensajes no deseados conocidos como “*spam*”³⁹, para lo cual Panchonet sin costo, implementó servicios de antispam y antivirus en todos los servidores de la empresa.

Para el manejo de la privacidad de la información, se asesora a los clientes el uso de NAT⁴⁰, que permite crear una red virtual privada y evitar el acceso de intrusos por el internet.

Panchonet ha establecido una estructura de liderazgo, con un responsable de cada proceso, los cuales son previamente seleccionados por sus competencias en tales puestos. Estos colaboradores están alineados con los valores y normas establecidas por la organización y son quienes transmiten a todos los demás en sus respectivos departamentos. La verificación de ello se lo realiza mediante reuniones internas mensuales de evaluación de actividades y desempeño.

La empresa cuenta con un contralor interno quien garantiza el fiel cumplimiento de contratos, políticas y procedimientos administrativos. En los años de operación de la empresa no ha recibido ninguna sanción relativa a requisitos legales por parte de los entes regulatorios a nivel de superintendencia de compañías y de telecomunicaciones.

Panchonet proporciona servicios de Internet a centros culturales de la comunidad. Tiene convenios con el teatro Sucre, centro cultural Mama Cuchara, Fundación abuelitos de la calle y una fundación de ayuda llamada teléfono amigo. Todo esto en forma gratuita. A nivel de clientes, Panchonet proporciona cursos gratis del manejo del Internet, correo electrónico y demás programas que se requieren para un uso correcto del servicio. El directorio de Panchonet es parte de la radio llamada Multimedios106⁴¹, la cual está en contacto directo con la comunidad y se trabaja conjuntamente formando una sinergia proactiva donde se identifican las necesidades y prioridades en las que la empresa debe y puede accionar.

³⁹ Es un término técnico que se define como correos electrónicos no deseados.

⁴⁰ NAT, *Network Address Translation*. Un mecanismo para proveer seguridad ante ataques por el Internet.

⁴¹ Información de la empresa se obtiene desde www.multimedios106.com.

3.2.2 Desarrollo del criterio del planeamiento estratégico

❖ Desarrollo de la estrategia

El proceso de planeación estratégica en la organización se inicia en el año 2008 (siendo la primera vez desde el inicio de Panchonet), estableciendo una revisión cada año. Para lo cual se formó un comité gerencial, liderada por el gerente general, y con participación de todos los gerentes intermedios representados por las áreas: administrativa, marketing e infraestructura (quién maneja servicio al cliente).

Los pasos claves en el proceso de planeación estratégica se empieza con un análisis estratégico (ver gráfico 5), donde abarca las siguientes etapas:

- Análisis estratégico: análisis de la empresa, análisis de la matriz FODA, análisis del producto y cartera, análisis de la industria y la competencia, análisis del entorno PEST⁴² y análisis de la curva de valor⁴³.
- Plan de comercialización, donde se analiza el mercado siendo el centro las necesidades del cliente.
- Plan operativo, donde se plasman los requerimientos para la ejecución de lo analizado en la comercialización.
- Análisis financiero, el cual permite presupuestar las posibles inversiones y proyectar los futuros flujos de efectivo.
- Análisis de riesgo.
- Implementación de la estrategia. Contempla la puesta en marcha de las estrategias definidas en las etapas previas. Aquí se construye el “balance score card”.
- Control y revisión. En esta etapa se usa el “balance score card”.

La empresa considera corto plazo al período de un año, ya que permite reaccionar inmediatamente a los cambios del entorno. En lo referente a largo plazo, se considera de tres años, debido a los cambios fuertes que sufre la industria de las Telecomunicaciones.

⁴² Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico.

⁴³ Término usado en la metodología de “Océano Azul”.

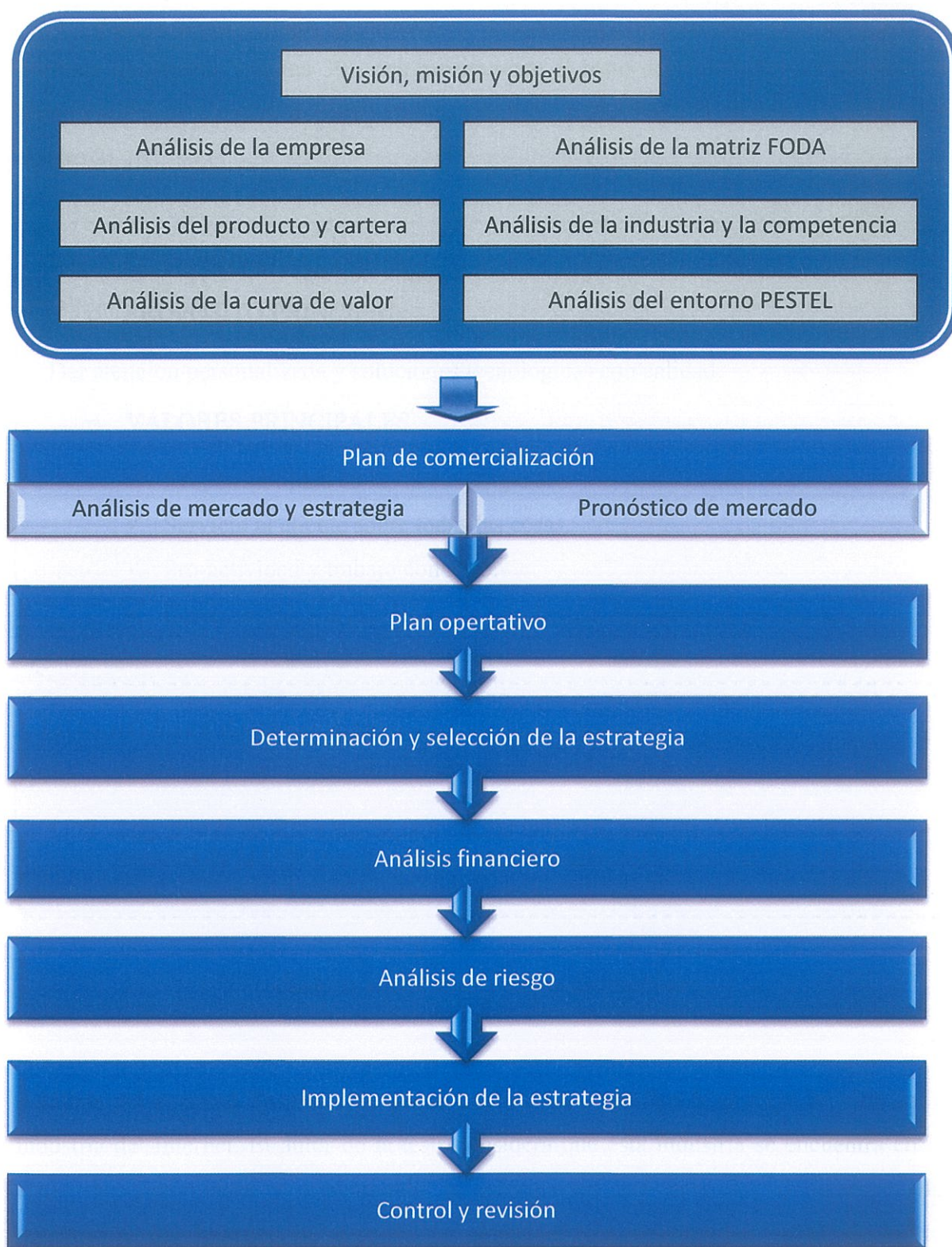


Gráfico 5. Pasos claves del proceso de planificación

Para la primera etapa, la mayoría de información está plasmada en el ítem 3.1 del presente documento (página 30), por consiguiente el resto del desarrollo del proceso de planificación se muestra a continuación, tomando como base la misión y visión (ver cuadro 2).

IDEOLOGÍA PRINCIPAL (Misión):

○ PROPÓSITO PRINCIPAL:

Dar atención personalizada y soluciones tecnológicas con calidad.

○ VALORES PRINCIPALES

- ✓ Responsabilidad en las tareas asignadas.
- ✓ Servicio al cliente sobre todas las cosas.
- ✓ Pro-actividad y trabajo continuo.
- ✓ Compromiso, los problemas de los clientes son nuestros problemas.

FUTURO ESPERADO (Visión)

- ❖ Lograr más de \$250 mil de facturación mensual, con una dependencia del 30% de usuarios de la USFQ en las conexiones de banda ancha hasta el año 2011.

Cuadro 2. Misión, visión y valores de Panchonet

Análisis del entorno Externo: Se puede analizar en el gráfico 6, el ciclo de vida de la industria del Internet. El autor de la tesis considera que esta industria se encuentra en la etapa de crecimiento, y conjuntando la información del ítem 3.1 (indicadores de penetración del Internet en el país), se considera una oportunidad “aún” de lograr incrementar participación del mercado.

Número de usuarios

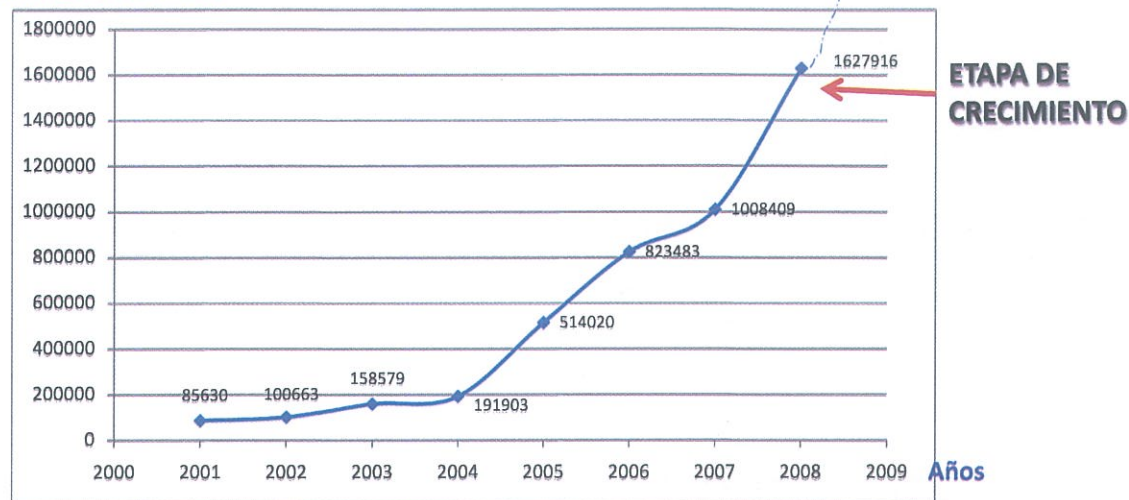


Gráfico 6. Ciclos de vida de la industria del acceso al Internet en el Ecuador

Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones

Para el análisis externo (PEST, fuerzas competitivas y barreras de entrada), se utiliza una metodología de ponderación en las características, la cuales entregan las oportunidades y amenazas que tiene Panchonet alrededor de su entorno. La ponderación será:

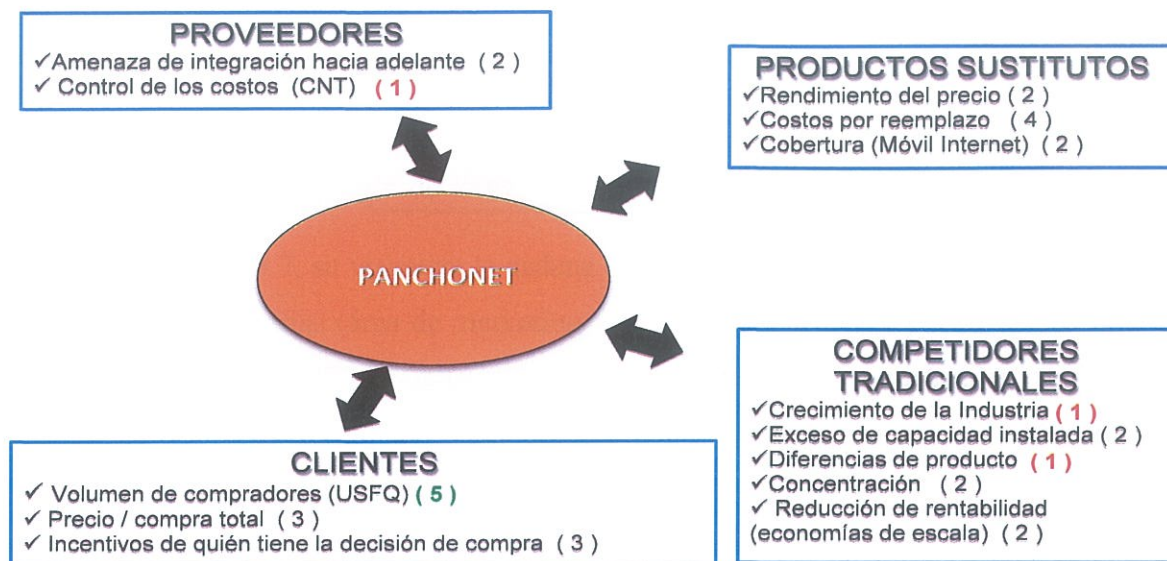
<i>Es una amenaza</i>	1
<i>Nos complica</i>	2
<i>Es indiferente</i>	3
<i>Nos Ayuda</i>	4
<i>Oportunidad</i>	5

En el cuadro 3, se muestra la ponderación dentro de un análisis PEST y las barreras de entrada. En el cuadro 4 constan las fuerzas competitivas que afectan a Panchonet, las cuales están de igual forma ponderadas. En el cuadro 5, está el resumen de los factores relevantes del sector de la actividad, como resultado del análisis del cuadro 4. Solo se escogen las actividades que están como el valor de 5 (considerados oportunidades), y los que están con el valor de 1 (considerados amenazas).

Sociales y Demográficos	1	2	3	4	5
Penetración del Internet					X
Densidad Poblacional					X
Demanda de servicio "on - line"					X
Aumento del uso de la educación a distancia				X	
Mercado cautivo (USFQ)					X
Tecnológicos	1	2	3	4	5
Ampliación de redes existentes					X
Desarrollo de mayor velocidades por la red de cobre (ADSL Plus)				X	
Tecnología inalámbrica				X	
Disminución de precios en servidores y equipos de redes				X	
Económicos	1	2	3	4	5
El costo del cliente para el acceso a banda ancha	X				
Costos de equipamientos		X			
Disminución del margen de contribución (economía a escalas)		X			
Barreras de Entrada	1	2	3	4	5
Economías de escala	X				
Inversión capital				X	
Política gubernamental	X				
Identidad de marca			X		
Políticos	1	2	3	4	5
Nueva Constitución (servicios de telecomunicaciones son servicios públicos)	X				
Restricción a la red de cobre de la CNT (reventa)		X			
Restricción a servicios portadores para los ISP		X			

Cuadro 3. Ponderación para el análisis PEST y barreras de entrada

El análisis PEST que está representado en el cuadro 3, muestra las fuerzas externas que engloban a la empresa Panchonet, donde las acciones del Estado, han tomado mayor preponderancia en los dos últimos años.



Cuadro 4. Ponderación de las fuerzas competitivas de Michael Porter

Factores relevantes		1	2	3	4	5
ANÁLISIS PEST	Penetración del Internet					X
	Demanda de servicio "on - line"					X
	Mercado cautivo (USFQ)					X
	Ampliación de redes existentes					X
BARRERAS DE ENTRADA	Nueva Constitución (servicios de telecomunicaciones son servicios públicos)	X				
	El costo del cliente para el acceso a banda ancha	X				
	Política gubernamental	X				
FUERZAS COMPETITIVAS	Economías de escala	X				
	Control de los costos (CNT) (Proveedores)	X				
	Crecimiento de la Industria (Competidores)	X				
CICLO DE VIDA	Diferencias de producto (Competidores)	X				
	Volumen de compradores (USFQ) (Clientes)					X
	Etapa de crecimiento de la Industria					X

Cuadro 5. Ponderación de los factores relevantes del sector de actividad

Análisis del entorno interno: En este aspecto, se realiza el análisis de la cadena de valor, con actividades primarias y actividades secundarias. Con esa información se analiza los factores críticos para el éxito. De igual forma que en el entorno exterior, se pondera de acuerdo a la siguiente tabla:

<i>Muy mal</i>	1
<i>Mal</i>	2
<i>Normal</i>	3
<i>Bien</i>	4
<i>Muy Bien</i>	5

En el gráfico 7, se visualiza la cadena de valor de Panchonet, donde se establecen las actividades primarias (área de marketing, área de infraestructura y área de servicio al cliente – posventa), y las actividades secundarias (área de administración y gerencia general, área de recursos humanos, área de adquisiciones, y área financiera).

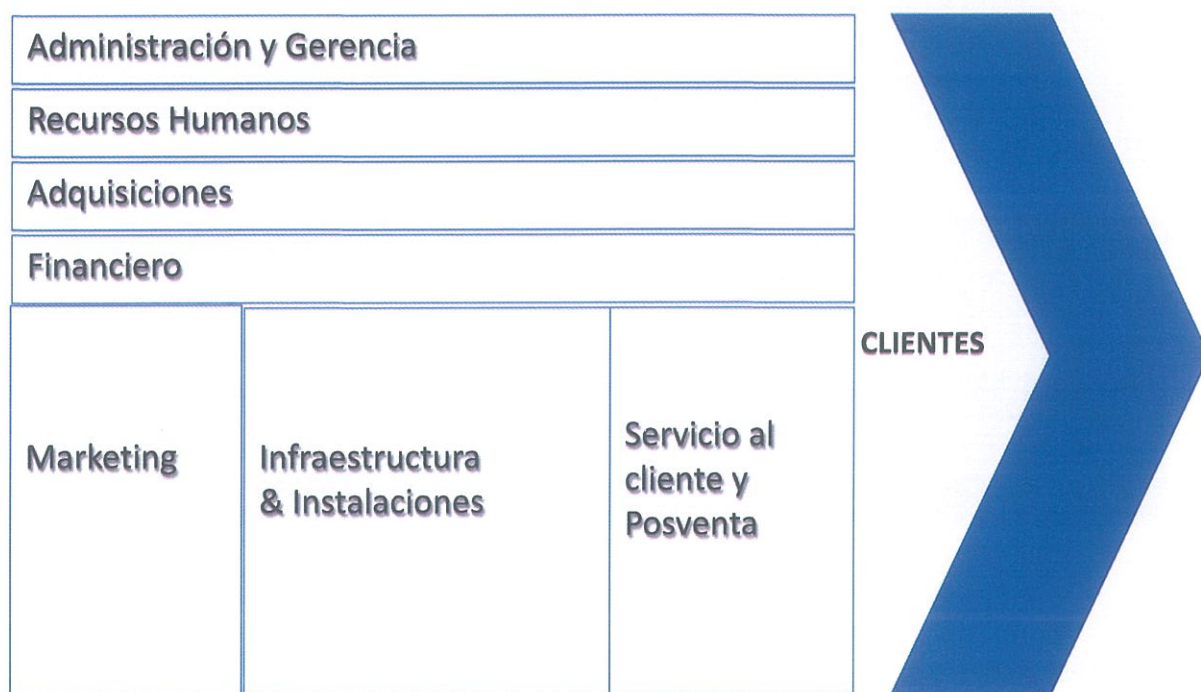


Gráfico 7. Cadena de valor de Panchonet 2009

La cadena de valor de Panchonet, está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes. Está estructurada de manera eficiente, concisa y sobre todo flexible. Por la operación diaria de la empresa, existen “funciones” importantes que son asumidas por las áreas expresadas en el gráfico. Por ejemplo, la parte de sistemas de información, lo asume el área de infraestructura, o el posventa, lo lidera servicio al cliente.

Marketing	1	2	3	4	5
Publicidad	X				
Promoción			X		
Política de precios	X				
Conocimiento de la competencia				X	
Canales de distribución		X			
Planificación			X		
Política de Productos			X		
Sistemas de información del mercado			X		

Infraestructura (Operaciones)	1	2	3	4	5
Organización técnica por procesos					X
Sistemas de control y estadísticas de la red				X	
Planes de contingencia y respaldo de información				X	
Conocimiento del negocio, a nivel técnico. Competencias.					X
Escalabilidad en la red de Internet				X	
Logística para instalaciones				X	

Servicio al cliente	1	2	3	4	5
Sistemas de <u>personalización con el cliente (CRM)</u>					X
Manejo de procesos				X	
Manejo de posventa				X	
Competencias y conocimiento del negocio				X	
Sistemas de control y estadísticas del cliente				X	

Cuadro 6. Ponderaciones de las actividades primarias de Panchonet

En los cuadros 6 y 7, se analizan las actividades primarias y secundarias, las cuales se ponderan. El resultado final, es la obtención de los factores críticos para el éxito que están resumidas en el cuadro 8: con puntuación 5 son las fortalezas y con puntuación 1 son las debilidades.

La determinación de los factores críticos que están resumidos en el cuadro 8, permite establecer estrategias y objetivos a corto plazo, y tomar acciones con el fin de seguir en camino con las metas globales especificadas en la visión de la empresa.

Administración y Gerencia	1	2	3	4	5
Cultura de la empresa				X	
Control de gestión	X				
Estructura organizativa				X	
Flexibilidad organizativa					X
Comunicación Interna			X		
Adquisiciones	1	2	3	4	5
Control y manejo de proveedores			X		
Manejo de "stock"		X			
Recursos Humanos	1	2	3	4	5
Manejo por competencias		X			
Gestión del capital intelectual			X		
Manejo de posiciones claves					X
Manejo de la productividad		X			
Política salarial	X				
Financiero	1	2	3	4	5
Gestión de tesorería			X		
Recursos financieros			X		
Manejo del flujo de efectivo				X	

Cuadro 7. Ponderaciones de las actividades secundarias de Panchonet

Factores críticos para el éxito	1	2	3	4	5
Organización técnica por procesos					X
Manejo de posiciones claves					X
Conocimiento del negocio, a nivel técnico. Competencias.					X
Sistemas de personalización con el cliente (CRM)					X
Flexibilidad organizativa					X
Publicidad	X				
Control de gestión gerencial	X				
Política salarial	X				
Política de precios	X				

Cuadro 8. Factores críticos para el éxito en Panchonet

Con el resultado del cuadro 5 (factores relevantes) y del cuadro 8 (factores críticos para el éxito), se concluye que Panchonet posee una ventaja competitiva con la cual debe apuntar su crecimiento.

Fortalecer la relación con la comunidad de la Universidad San Francisco, y ofrecer nuevos servicios al mercado “fijo”. Manejar adecuadamente la relación de negocio con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y poder ampliar la cobertura a nivel Nacional, especialmente en Guayaquil.

Consecuentemente, con el “conocimiento” del negocio (fortaleza), más la oportunidad de crecimiento de la industria (oportunidad), nos lleva a plantear objetivo de lograr la meta establecida para el año 2011 (cuadro 2). En el año 2007 se decide incrementar el servicio a nivel nacional empezando en Guayaquil, donde la estrategia original no ha funcionado, puesto que la ventaja competitiva que ayuda a crecer desde Quito, no se la tiene en Guayaquil. El resultado es un crecimiento en Guayaquil del 0,1%.

De acuerdo a los objetivos generales, plasmados en la visión (cuadro 2), que indica una facturación mensual mínima de \$250.000, y con una dependencias del 30% de la USFQ (incrementar el 50% de clientes no USFQ). Para lo cual se han establecido objetivos específicos detallados en el cuadro 9:

	Objetivos	Estrategias	Tácticas	7P's
DEMANDA PRIMARIA	Estrategias para atraer a los no usuarios	<i>Demostrar los beneficios con que ya cuenta una forma de producto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia de ventas en locales comerciales. ✓ Elaborar paquetes: antivirus, internet, wireless. ✓ Cerrar con radio emisoras para la publicidad. 	Comunicación Plaza
DEMANDA SELECTIVA	Estrategia para captar clientes de los competidores	<i>Posicionamiento de confrontación directa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cerrar con distribuidores en otras ciudades ✓ Elaborar premios por el uso de tarjetas prepago. ✓ Diseño de publicidad estática más segmentada (jóvenes) 	Comunicación Plaza
	Estrategia para conservar demanda dentro de la base de consumidores actuales	<i>Mantener un alto nivel de satisfacción del consumidor (Marketing Interno)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear y ejecutar un plan de contingencias ✓ Implementar un Contac Center ✓ Firma de SLA con proveedores ✓ Ejecutar el programa de calidad (Malcom Baldrige) 	Producto Persona Procesos
		<i>Productos complementarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acuerdos con proveedores de antivirus ✓ Acuerdos con distribuidores de computadores 	Producto

Cuadro 9. Cuadro de objetivos, estrategias y tácticas asociadas con las 7P's

❖ Despliegue de la estrategia

La empresa desarrolla y despliega los planes de acción para lograr los objetivos estratégicos mediante el establecimiento de actividades e indicadores (ver cuadro 10). La empresa destina los recursos para asegurar el cumplimiento de los planes de acción, mediante el establecimiento del presupuesto general de gastos y de inversión de la empresa. Los planes de acción de corto plazo (1 año o menos), son definidos por cada gerente de unidad con sus colaboradores y constan en los planes de negocio de cada unidad, que son aprobados por el comité gerencial previo a su implementación.

Mapa Estratégico (Aumento de la relación con el cliente)		Balanced Scorecard	
		Medida	Objetivo
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementos de ingresos del segmento de mercado existente	Aumento de ventas mensuales	> 250 mil dólares
	Satisfacción del cliente	* Encuestas telefónicas a clientes	puntaje de 9 a 10
PERSPECTIVA CLIENTE	Retener a los clientes antiguos y atraer a nuevos	* Disminuir la cancelación de servicios * Incrementar nuevos clientes	≤ 1 % > 80 mensuales
	Proveer rápida respuesta	* Tiempo de contestación de las llamadas tanto de celulares como de fijas	0% de llamadas no contestadas ≤ 30 seg
PERSPECTIVA PROCESO	Construir y mantener fuertes relaciones con los clientes	* Dar seguimiento del servicio (Posventa) * Aumentar clientes referidos	20 llamadas diarias > 30%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Mejorar las destrezas estratégicas y capacidades administrativas	* Desarrollo de competencias genéricas	> 85%

Mapa Estratégico (Mejorar la calidad operacional y eficiencia)		Balanced Scorecard	
		Medida	Objetivo
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar la Productividad	ROE	entre: 15% a 15,5 %
	Proveer servicio de calidad a bajo costo	* Mantener una infraestructura de última milla con cobre	100%
PERSPECTIVA CLIENTE	Minimizar problemas técnicos / Comerciales	* Bajar los tiempos de procesos internos	≤ 8 horas
	Mejorar la calidad, costos y flexibilidad los procesos de operaciones	* Entrega de instalaciones * Solución de problemas técnicos	≤ 4 días ≤ 24 horas
PERSPECTIVA PROCESO	Desarrollar liderazgo en los mandos medios	* Desempeño del manejo de grupo de personas	100%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			

Cuadro 10. Actividades e indicadores de Panchonet usando balance score card

3.2.3 Desarrollo del criterio orientado hacia el cliente y mercado

❖ Conocimiento del cliente y mercado

La empresa determina los consumidores objetivos, grupos de consumidores y segmentos de mercado de acuerdo al siguiente procedimiento: análisis de la estructura de mercado, demanda primaria, demanda secundaria. Con esta información se determina los segmentos, necesidades y la cartera de productos. Con la información obtenida de la investigación de mercado (anexo C), se puede determinar la demanda primaria especificada a continuación:

- Identificación del comprador:
 - Demográfico: Estudiantes y profesionales. rango desde 14 a 50 años.
 - Ubicación: Quito, Guayaquil, Ibarra, Riobamba, Ambato, Esmeraldas.
 - Estilo de vida: consultas de deberes, transacciones y comunicaciones “en línea” como Messenger, Facebook, etc.
- Disposición y capacidad de compra:
 - Se requiere: computador, línea telefónica, energía eléctrica.
 - Conocimiento básico de informática (Uso del computador).
 - Percepción de la disponibilidad del servicio (variables que producen sensibilidad).
- Capacidad de compra:
 - Precio del producto.
 - Tiempo de instalación.

De igual forma la **demandas secundaria:**

- Identificación de los tipos de procesos de decisión:
 - La solución de problemas específicos

- Obtener información del Internet y lograr comunicación.
- Atributos determinantes
 - Interés en la confiabilidad del enlace.
 - Tiempo de respuesta (velocidad).
 - Información antes de la compra.
 - Menor precio o del mercado.
 - Proximidad geográfica (infraestructura).
 - Disponibilidad de apoyo técnico (servicio y soporte)

Panchonet, en su crecimiento de usuarios, y ampliación en cobertura, seguirá atacando a los mismos segmentos de mercado: clientes residenciales, y empresas Pymes, definidas en el gráfico 8.

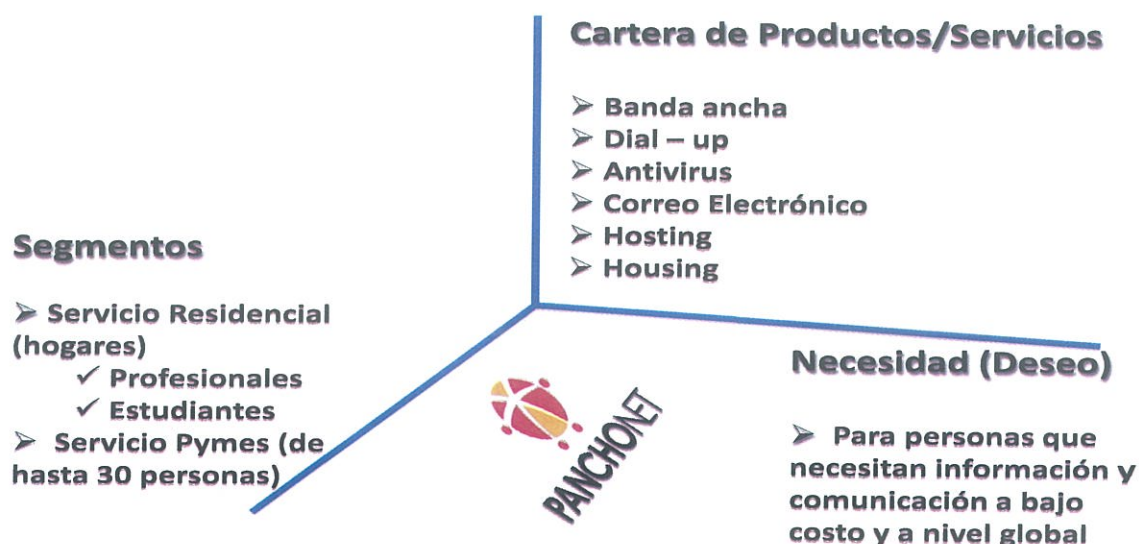


Gráfico 8. Definición del negocio de Panchonet

En el gráfico 9, se muestra la estructura del mercado del acceso al Internet, donde sobresale la infraestructura de acceso final al cliente. Este aspecto es importante tomar en cuenta para evaluar la ventaja competitiva que posee Panchonet, debido a una decisión a largo plazo, de apalancarse en una infraestructura existente (no propia), para dedicarse sólo a los servicios propios de un ISP.

Estructura del Mercado

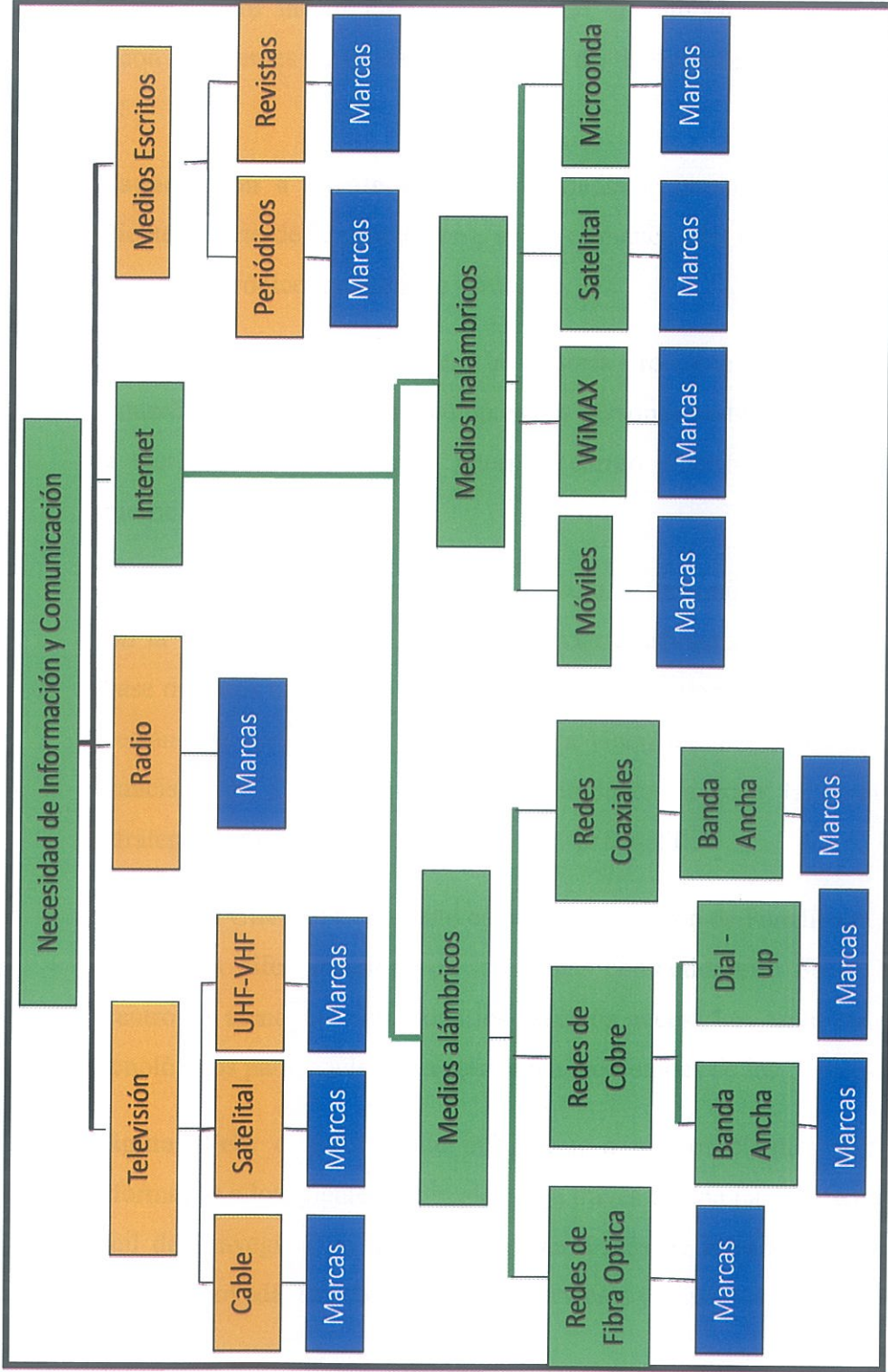


Gráfico 9. Estructura del mercado del acceso al Internet en el Ecuador

Con la información presentada sobre el consumidor del servicio de Internet, y los resultados encontrados en la investigación de mercado (ver anexo C), la empresa ha ejecutado acciones para influir en los clientes de la competencia y a otros clientes potenciales con diferentes actividades propias de la gestión comercial, citadas a continuación:

- **Capacitación a cliente y usuarios:** Mediante cursos “gratis” a los nuevos clientes (parte de la promoción), sobre el manejo del computador, el Internet, correo electrónico, revisión de virus, etc.
- **Servicio de Asesoría Técnica:** la asesoría pre-venta especializada sobre los requerimientos que necesitan empresas y personas particulares en lo referente a la tecnología ligada con el Internet (correo electrónico, video, voz sobre Internet, etc).
- **Publicidad y Promoción:** en este aspecto, Panchonet trabaja conjuntamente con la radio Multimedios 106, para enviar masivamente a todos los usuarios (base de datos de 150000), promociones y publicidades de los servicios que se prestan. De igual forma se aprovecha la vinculación con la Universidad San Francisco de Quito y promocionar productos a toda la comunidad, con estrategias especiales para ellos (precio y producto).
- **Servicio al Cliente:** es el punto central de operación de Panchonet, donde se ha centrado la diferenciación con los demás competidores. Se ha formado un “centro de atención” con todos los recursos necesarios, tanto humanos como tecnológicos para la adecuada atención a inquietudes de los clientes.
- **Página Web:** otra forma de influenciar a nuevos clientes y de mantener informados a los clientes habituales, es a través de una página “web” práctica y fácil de “navegar”, en la cual se indica a más de información general de la empresa, novedades sobre productos, servicios y asesorías.
- **Desarrollo de nuevos productos:** con el objetivo de ser competitivo, Panchonet está continuamente en búsqueda de convenios con empresas, para lograr mejorar el portafolio de productos hacia el cliente, como por ejemplo el Internet móvil 3.5 Ghz (asociación con una empresa celular)

❖ Relación y satisfacción de clientes

La empresa construye las relaciones con sus clientes para cumplir y exceder las expectativas mediante los siguientes mecanismos:

- ✓ Departamento de servicio al cliente: quienes receptan pedidos, reclamos, sugerencias y quejas, asesoran en consultas técnicas y otro tipo de información que requiera el cliente a través de un “*contac center*”⁴⁴, donde se lleva un registro adecuado de las llamadas efectivas y perdidas. Todas las llamadas perdidas son contactadas para conocer sus requerimientos y atenderlos.
- ✓ Departamento de ventas: quienes están visitando a los clientes potenciales e iniciando la relación, para el uso de los respectivos servicios de la empresa. La estrategia es de “boca a boca”, personalizando el vínculo inicial.
- ✓ Punto de referencia en la Universidad San Francisco: al ser un mercado importante para Panchonet, existe una “isla” de atención en el pasillo principal de la Universidad. Con esto, se atienden a los requerimientos de diferente índole, a la comunidad en cuestión.

El proceso de manejo de quejas y reclamos se hace a través de la atención, seguimiento y solución de los mismos, que está documentado en un sistema propietario y desarrollado por Panchonet: “*Customer Relationship Management, CRM*”.⁴⁵ De esta forma los reclamos que recibe la empresa, son canalizados a través del área de servicio al cliente, para darle un tratamiento y seguimiento acorde con las expectativas. Una vez recibido el reclamo se documenta (en el CRM) y se procede a la revisión técnica, que puede ser resuelta vía telefónica o presencial. La empresa entrega una respuesta inmediata vía telefónica, donde la solución puede ser ese instante, o será en un máximo de 48 horas si requiere visita técnica en el cliente. Para determinar la satisfacción e insatisfacción de clientes, la empresa a través del área de servicio al cliente ejecuta los siguientes pasos:

- ✓ Revisa, modifica o mantiene el formulario de encuestas mediante la matriz de priorización.

⁴⁴ Un sistema que incluye una central telefónica asociada a sistemas interactivos de ventas, marketing y seguimiento de llamadas.

⁴⁵ Es un programa digital, que recolecta toda la información posible del cliente.

- ✓ Definir metodología de muestreo.
- ✓ Ejecutar mensualmente la encuesta vía telefónica.
- ✓ Tabular y procesar la información recolectada de la muestra y enviar al comité gerencial para su análisis.

En definitiva, la empresa mantiene su acercamiento con los clientes a través de la fuerza de ventas, los técnicos en visitas presenciales, servicio al cliente (pos venta), y con visitas continuas de los ejecutivos de la empresa a los clientes, con el fin de mantener una relación directa y constante, conocer sus inquietudes, sus problemas, y sobre todo con las necesidades.

3.2.4 Desarrollo del criterio de medición, análisis y gestión del conocimiento.

❖ Medición y análisis del desempeño organizacional

La empresa selecciona, colecta, alinea e integra los datos e informaciones en dos módulos globales (programas informáticos): El CRM, y el sistema CONFIN⁴⁶. Estos dos programas están sincronizados en su base de datos, lo que permite dar un seguimiento continuo al desempeño global de los siguientes procesos: ventas, cobranzas, facturación, personal, compras, finanzas, clientes, aspectos técnicos para un determinado cliente o para un grupo de clientes.

El *balanced score card* permite llevar un sistema de mediciones del desempeño en base a indicadores claves, y a su vez ayuda a la toma de decisiones operacionales, estratégicas y de innovación. Consecuentemente, el uso de esta metodología, ayuda a comunicar más eficientemente los resultados a nivel organizacional y facilita el respaldo efectivo en la toma de decisiones.

En el gráfico 10, 11 y 12, se muestran el desarrollo del *balanced score card* que sirve de medición y análisis para el comité gerencial.

⁴⁶ Es un programa desarrollado por Panchonet, que maneja la parte Contable y Financiera de la Empresa.

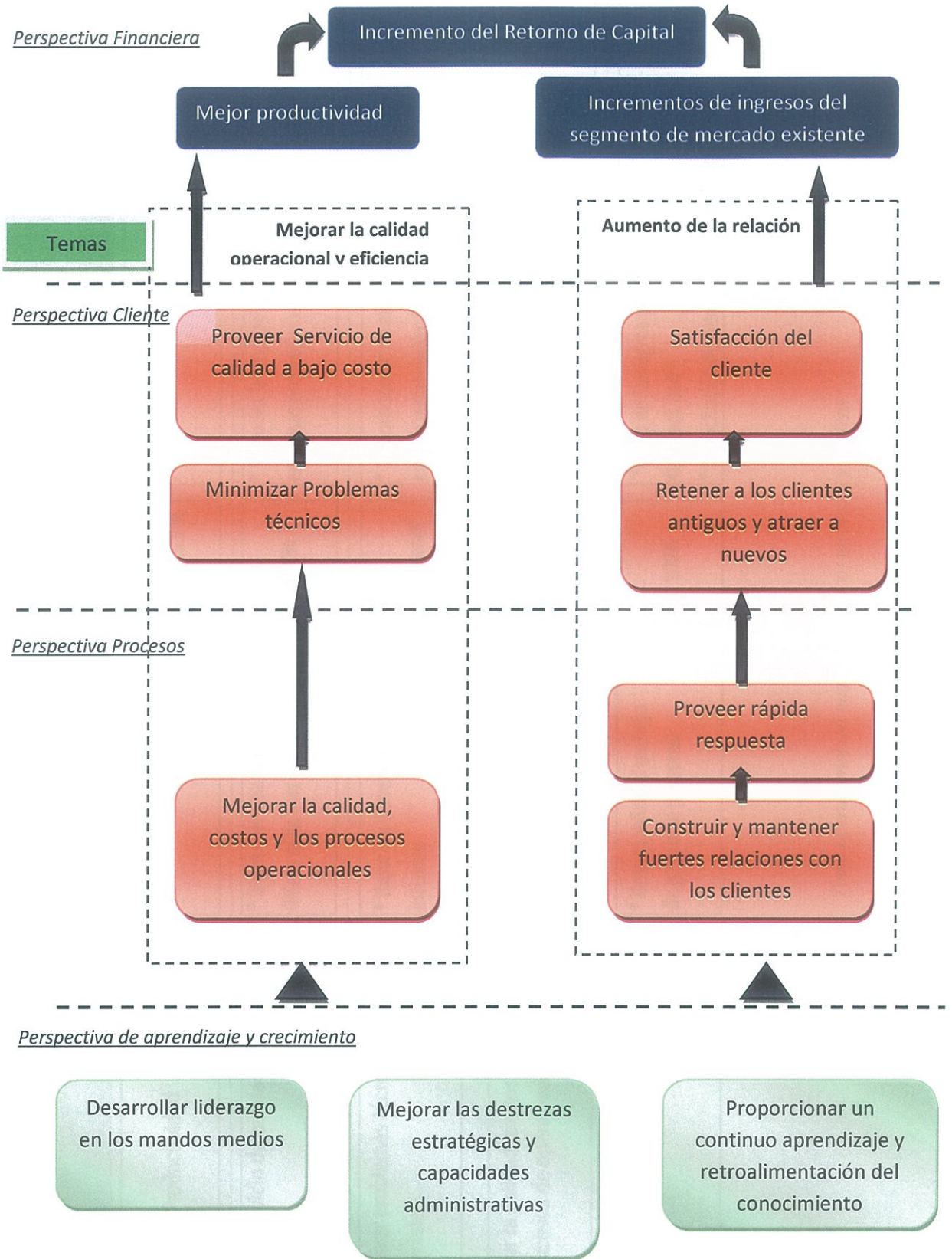


Gráfico 10. Mapa estratégico de Panchonet.

Mapa Estratégico (Mejorar la calidad operacional y eficiencia)		Balanced Scorecard		Plan de Acción	
PERSPECTIVA FINANCIERA		Medida	Objetivo	Iniciativa	Presupuesto
Mejorar la Productividad		ROE	entre: 15% - 15.5 %		
Proveer servicio de calidad a bajo costo		* Mantener una infraestructura de última milla con cobre	100%	* Negociar la ampliación de cobertura con las empresas proveedoras de última milla	\$ 20.000,00
Minimizar problemas técnicos / Comerciales		* Bajar los tiempos de procesos internos	< 8 horas	* Elaboración de un módulo de gestión, que integre datos comerciales y técnicos	\$ 5.000,00
Mejorar la calidad, costos y flexibilidad los procesos de operaciones		* Entrega de Instalaciones * Solución de problemas técnicos	< 4 días < 24 horas	* Trabajar sobre el modelo Malcom Baldrige	\$ 10.000,00
Desarrollar liderazgo en los mandos medios		* Desempeño del manejo de grupo de personas	100%	* Curso de SeisSigma y desarrollo de "Black Belt" * Capacitación de Gerencias Medias en Maestrías	\$ 7.000,00 \$ 32.000,00
					Total \$ 74.000,00

Gráfico 11. Tema operacional del mapa estratégico: medición y análisis

Mapa Estratégico (Aumento de la relación con el cliente)		Balanced Scorecard		Plan de Acción	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Medida	Objetivo	Medida	Iniciativa	Presupuesto
Incrementos de ingresos del segmento de mercado existente	Aumento de ventas mensuales	> 250 mil dólares			
	Satisfacción del cliente	* Encuestas telefónicas a clientes	puntaje de 9 a 10	* Mejoras en el sistema de tickets, CRM. * Implementación de un Contact Center, para la administración de las llamadas y coordinaciones.	\$ 5.000,00 \$ 25.000,00
Retener a los clientes antiguos y atraer a nuevos		* Disminuir la cancelación de servicios * Incrementar nuevos clientes * Incrementar nuevos productos	< 1 % > 80 mensuales hasta 4 en 2 años	* Elaborar un plan de lealtad de los clientes * Elaborar una estrategia con distribuidores en Quito, Guayaquil, y ciudades, con nuevos productos	\$ 15.000,00 \$ 20.000,00
	Proveer rápida respuesta	* Tiempo de contestación de las llamadas tanto de celulares como de fijas	0% de llamadas no contestadas < 30 seg	* Implementación de una central telefónica IP, con sistema de monitoreo en línea de llamadas, y atención automática con una contestadora programada	
Construir y mantener fuertes relaciones con los clientes		* Dar seguimiento del servicio (Posventa) * Aumentar clientes referidos	20 llamadas diarias > 30%	* Consolidar el área de posventa * Realizar promociones con clientes fieles	\$ 16.000,00 \$ 10.000,00
	Mejorar las destrezas estratégicas y capacidades administrativas	* Desarrollo de competencias genéricas	> 85%	* Implementación de capacitación orientado a la comunicación efectiva y estrategia organizacional	\$ 25.000,00
Total \$					116.000,00

Gráfico 12. Tema relacionado con el cliente del mapa estratégico: medición y análisis

❖ Gerencia de la información y conocimiento

Los datos e información necesarios se hacen disponibles para el desempeño y desarrollo del trabajo en cada área mediante dos sistemas informáticos: el CRM y el COFIN (explicados en el anterior sub-criterio). Estos sistemas están disponibles todo el tiempo, a través de la red interna de datos, centralizados en un servidor exclusivo y de uso solo para la organización.

La empresa tiene una red LAN (Red de área Local), para usuarios que están conectados internamente, y una red WAN (Red de área Amplia), para los colaboradores que están fuera de la oficina matriz y requieren realizar consultas. La empresa posee servidores, equipos de redes, y el software necesario para el mantenimiento, análisis y conectividad con las diferentes aplicaciones, para lo cual existe el área técnica especializada en la administración de toda el área informática.

Panchonet asegura que el hardware es confiable puesto que tiene contratos de mantenimiento con empresas especializadas en la revisión periódica de las condiciones necesarias para la operación: aire acondicionado, energía eléctrica regulada, y organización física del centro de cómputo.

En cuestión de software, la empresa tiene políticas de respaldo de la información que contempla varios niveles de aseguramiento: respaldos en discos duros, respaldos en “type backup”, respaldos en discos externos (USB) y respaldos en DVD’s. Adicionalmente, cuenta con el “licenciamiento” de todo el software, para un adecuado escalamiento en el caso de que exista algún problema.

El acceso al centro de cómputo, consta con un sistema de cerradura digital, que solo un determinado número de personas posee autorización y contraseñas para el ingreso. Como el negocio es dar acceso al Internet, Panchonet cuenta con un canal de Internet de respaldo con otro proveedor, proporcionando una salida alternativa para efectuar aspectos claves al momento de restablecer el servicio principal.

3.2.5 Desarrollo del criterio de orientación hacia las personas

❖ Sistema de trabajo

La empresa organiza y mantiene el trabajo de sus colaboradores para promover la cooperación, iniciativa, empoderamiento, innovación y cultura organizacional a través de megaprosesos interfuncionales⁴⁷ (ver gráfico 13). De esta forma la organización es más flexible al existir responsables de procesos, en los cuales se puede ajustar los procedimientos en las variadas funciones por las que su proceso fluye con el fin de llevar a cabo un cambio “adaptivo general”.

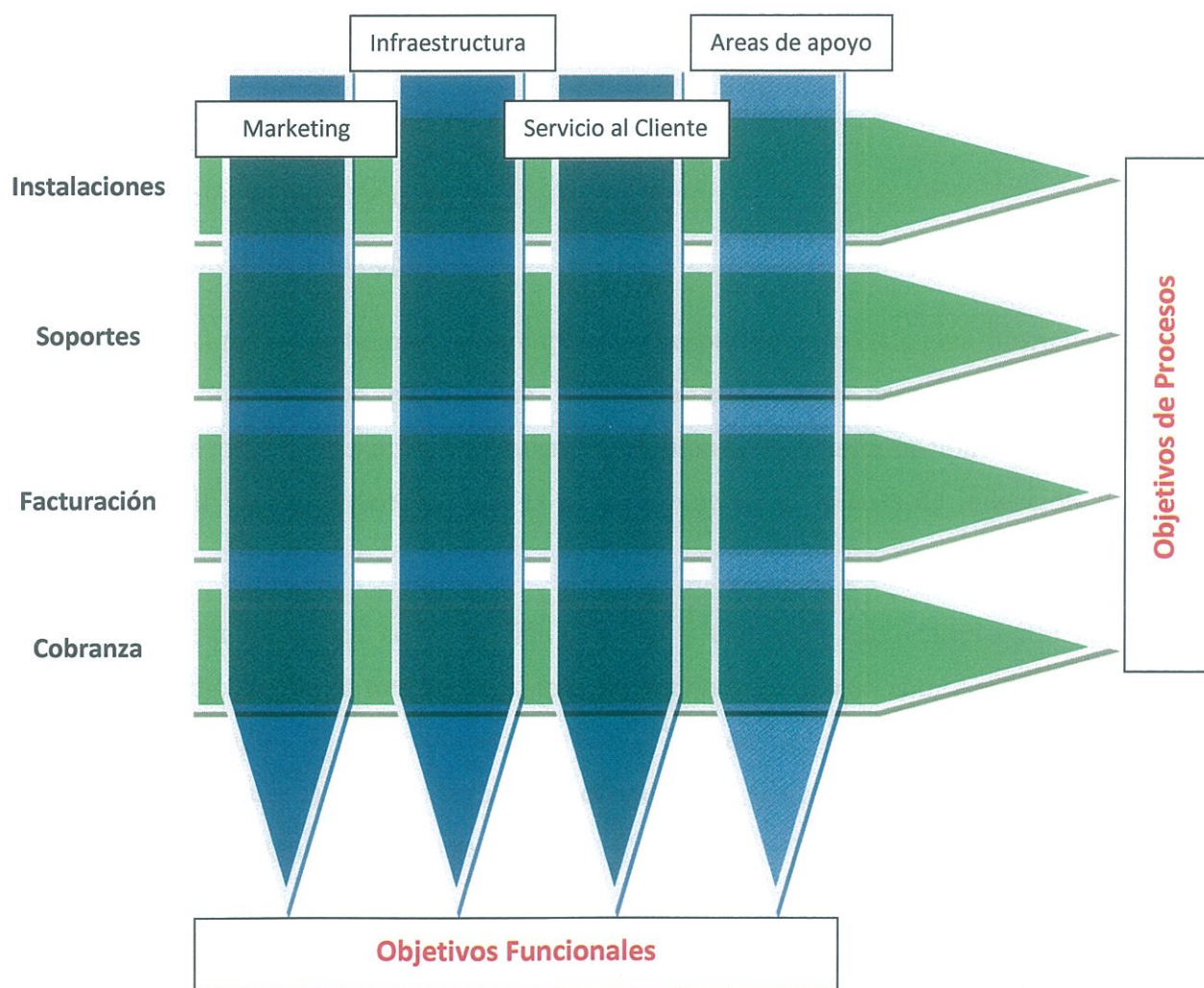


Gráfico 13. Estructura funcional frente a procesos en la empresa Panchonet

⁴⁷ La fuente de esta metodología es del JUAN Institute's, Estrategias para genera valor.

La estructura organizacional está constituida por cuatro unidades: administrativa-financiera, marketing, infraestructura y servicio al cliente. La mayoría del personal labora en jornadas de ocho horas diarias, y el personal técnico trabaja adicionalmente en turnos de emergencia. En el anexo B, se muestra la estructura funcional de la organización, la cual se encuentra conformada por: gerencia general, gerencia técnica, gerencia administrativa, y gerencia comercial. Bajo estas gerencias se encuentran gerentes de unidades y coordinadores de áreas, y el personal en general.

La gestión del talento humano se desarrolla en base al modelo de dirección estratégica por competencias, donde se estableció las siguientes competencias universales:

- Integridad
- Pensamiento analítico
- Orientación al logro y al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación

De igual forma se definieron las competencias específicas de cada área funcional, que están descritas en los perfiles de cargo, la cual sirve para desplegar la retroalimentación para el desarrollo, la misma que proporciona información sobre las brechas del perfil versus la persona, con la cual se generan los planes de inducción y capacitación.

La empresa logra una comunicación efectiva y comparte habilidades entre las unidades de trabajo en base a tres mecanismos: a) reuniones de trabajo entre los gerentes de unidades funcionales, b) grupos primarios, donde los gerentes de unidades se reúnen con los colaboradores, y c) correo electrónico, donde existe una retroalimentación en dos vías de aspectos importante para la organización.

El sistema gerencial del desempeño del colaborador, está basado en un sistema de remuneración variable, el cual regula la política salarial y permite mejorar los ingresos en función de los resultados obtenidos mensualmente (ligado a las ventas con los objetivos individuales y por área). Se califican variables de gestión, cuya información es retroalimentada por los gerentes de área, donde se puede identificar oportunidades de mejora, con el fin de cumplir las metas y objetivos planteados.

❖ **Aprendizaje de los empleados y motivación**

La educación, el entrenamiento y desarrollo del colaborador se dirigen a las necesidades claves asociadas con las medidas de desempeño organizacional, el mejoramiento y cambios tecnológicos, a través del cierre de las brechas identificadas. Sin descuidar los valores, actitudes y aspectos asociados a la inteligencia emocional, Panchonet ha establecido un convenio con la academia de Cisco de la Universidad San Francisco (estudio de redes), para proveer la capacitación continua de todo el personal sea técnico o no. Esta oportunidad de asociación con una de las empresas líderes a nivel mundial en la industria de las telecomunicaciones (*Cisco System*), permite al grupo de Panchonet, conocer y estar inmersos en todos los avances tecnológicos y más aún, conocer mejor la tecnología lo que repercute positivamente en el servicio final al cliente.

De igual forma, existen cursos provenientes de empresas como Microsoft (por medio de la Universidad San Francisco) e IBM (cursos de Linux avanzados), logrando un nivel de motivación adecuada al personal que opera directamente en la parte técnica.

Adicionalmente, Panchonet ha decidido proveer “becas” a nivel ejecutivo, asociados con la Universidad San Francisco, con el objetivo de continuar materias de cuarto nivel (Maestrías), con el propósito de mejorar el nivel de los gerentes. Consecuentemente, a más de incrementar el aprendizaje, se logra una motivación que lleva a retener al personal considerado “clave” en la operación de la empresa.

❖ **Bienestar de los empleados y satisfacción**

La empresa realiza encuestas laborales cada dos años para identificar nuevas necesidades de los colaboradores (ver anexo G, la encuesta de clima organizacional). Panchonet ha considerado entregar a sus empleados servicios que permitan un adecuado bienestar y “confort”. Estos servicios son:

- Servicio de alimentación, donde se dispone de un contrato con un restaurante para el consumo diario de alimento, en el almuerzo.
- Servicio de movilización, por el cual se dispone de vehículos propios o rentados, si el personal labora horas extras.

- Servicio de uniforme, para todo el personal femenino, y ropa identificativa de la empresa para la gente técnica que visita los clientes.
- Servicio de acceso al internet para los empleados en las casas, con un precio preferencial.
- Beneficios de préstamos personales, considerando necesidades individuales, para lo cual se ofrece, anticipos de sueldo, préstamo emergentes a tres meses, y préstamos bancarios hasta dos años.

3.2.6 Desarrollo del criterio de gestión de procesos

❖ Proceso de creación de valor

La empresa determina los procesos claves para la creación de valor considerando el aporte que éstos realizan para la satisfacción de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes. Los puntos principales con los cuales Panchonet se guía para la creación de valor son:

- El propósito de la organización es satisfacer las necesidades de sus clientes al coste óptimo.
- Un cliente es quien recibe una salida de un proceso o de alguna etapa del proceso.
- Satisfacer las necesidades de un cliente interno es un prerrequisito para satisfacer las necesidades de los clientes externos.
- La alta gerencia, debe satisfacer ambas necesidades (cliente interno y cliente externo).
- Un producto de alta calidad es aquel que satisface las necesidades de los clientes al coste óptimo.
- La calidad se mide por la cantidad en la que se satisfacen necesidades específicas de clientes determinados.
- Tres procesos genéricos básicos se implementan: planificación, control y mejora, los cuales se les considera vitales para la subsistencia de la organización.

Como resultado de la aplicación de las guías, y una análisis del los datos obtenidos en la planificación estratégica (revisar criterio dos), se desarrolla el mapa de procesos que se muestran en el gráfico 14.

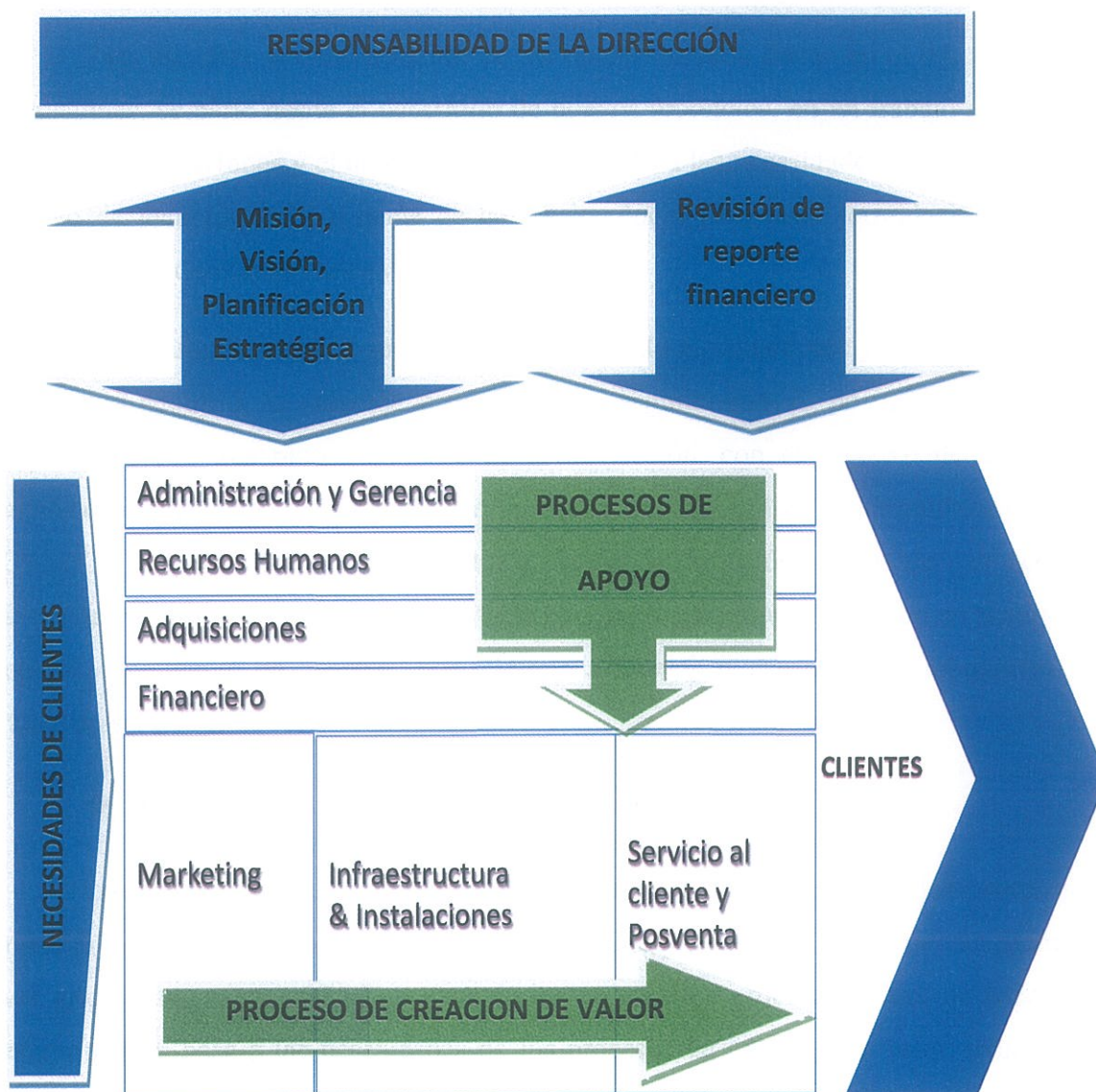


Gráfico14. Mapa de procesos dentro de la cadena de valor de Panchonet

Estos procesos crean valor para los clientes al entregarles productos y servicios de calidad, rentabilidad para el negocio, conocimiento sobre el manejo de los productos-servicios, y personalización en la atención de las necesidades del cliente.

Adicionalmente esta estructura de procesos, crea valor a los accionistas, al generar una mayor eficiencia en los procesos, mejorando la rentabilidad de la empresa. Se crea valor a los empleados al garantizarles una delimitación de las tareas, funciones y

procedimientos, garantizando una adecuada organización, y sobre todo una oportuna reacción a posibles requerimientos específicos de cada cliente. Finalmente, se crea valor para los proveedores porque al tener procesos estructurados, permite visualizar el negocio globalmente y considerarles socios estratégicos en una relación ganar – ganar.

Para asegurar el cumplimiento de los requerimientos claves en el día a día de las operaciones, se parte desde el desarrollo de nuevos productos, en un trabajo en conjunto del área de operaciones y el de marketing, de acuerdo a las necesidades del mercado o por cambio de tecnología. El sistema de costos involucra para cada formulación: equipos, tiempos de proceso, materiales y recurso humano.

Para garantizar que el servicio sea el adecuado a cada cliente y en las condiciones que él los adquirió, la empresa dispone de un seguimiento de posventa desde el día siguiente, y por tres meses, después de la instalación, con el objetivo de analizar la satisfacción del cliente y las posibles recomendaciones. Se utiliza la herramienta principal (CRM)⁴⁸ que permiten procesar los datos y obtener información para la toma de acciones de mejora. Dentro de las mejoras obtenidas en los procesos son: reducción en tiempos de soporte, incremento de “ventas” por teléfono a nuevos requerimientos, incremento del índice de satisfacción, etc.

❖ **Procesos de apoyo y planificación operativa**

Los procesos claves que la empresa ha identificado para apoyar a los procesos de creación de valor son: finanzas, recursos humanos, adquisiciones y gerencia administrativa (ver gráfico 14, página 68). Los requerimientos para los procesos claves de soporte se determinan en base a las necesidades de los procesos de creación de valor, ayudando a agilizar, coordinar y tecnificar, enfocándose en un objetivo macro: cubrir las necesidades de los clientes internos y externos.

Para mejorar los procesos de soporte, lograr un mejor desempeño, reducir la variabilidad y para mantener los procesos actualizados con las necesidades del negocio y directrices, la empresa analiza la siguiente información a través de los responsables de los procesos respectivos:

⁴⁸ Customer Relationship Management

- Datos de reportes diarios, semanales, mensuales y semestrales de cada uno de los procesos de soporte.
- Resultados de auditorías internas.
- Acciones correctivas o preventivas a través de los resultados obtenidos de las reuniones de la alta gerencia.
- Mediante la aplicación de las oportunidades de mejora del reporte del modelo de gestión Malcolm Baldrige.

3.2.7 Resultados del negocio

Los gráficos que se muestran a continuación, incluyen resultados que se han obtenido desde el año 2003 hasta el año 2009 (en lo referente a indicadores financieros), y del año 2009 a indicadores relacionados a clientes internos y externos). La fuente de la información es de las áreas respectivas de Panchonet.

❖ Resultado enfocados a los clientes



Gráfico 15. Satisfacción de clientes durante el año 2009

En el gráfico 15, se muestra el nivel de satisfacción de los clientes de Panchonet. Los aspectos tomados en cuenta son: servicio del internet, trato de personal en la instalación, trato del personal por teléfono. Se mide de la siguiente forma: Un muestra del 30% del universo, mediante encuestas telefónicas, con una selección aleatoria.



Gráfico 16. Nivel de atención al cliente en el mes de agosto 2009



Gráfico 17. Nivel de atención al cliente en el año 2009 (porcentaje sumado de calificación excelente y muy bueno)

En el gráfico 16 se muestra el nivel de satisfacción sobre la atención al cliente. El aspecto considerado es la atención telefónica y las soluciones que brinda el área de servicio al cliente. Se mide en una escala de cuatro valores: excelente, muy bueno, bueno y malo. La muestra es del 30% del universo, mediante encuestas telefónicas, con una selección aleatoria. En el gráfico 17 se muestra el nivel de satisfacción sobre la atención al cliente del año 2009 hasta agosto.



Gráfico 18. Porcentaje de retención mensual en el año 2009.

En el gráfico 18 se muestra el nivel de retención de clientes. La retención es realizada de los clientes que presentan una cancelación formal del servicio. Se mide con la cantidad de clientes que no terminan saliendo de la empresa.

❖ Resultados del producto y servicio

En el gráfico 19 y 20 se muestran los ingresos y cancelaciones de los productos principales del negocio (banda ancha). Los gráficos muestran las tendencias y variaciones en los diferentes meses del año 2009. La interpretación nos indica que existe una estacionalidad, donde se visualiza que los meses de julio y agosto son los de más bajo ingresos, presumiendo la época de vacaciones.

Objetivo: Lograr un ingreso de clientes (entre Residencial y Pymes) neto mayor de 40 por mes.

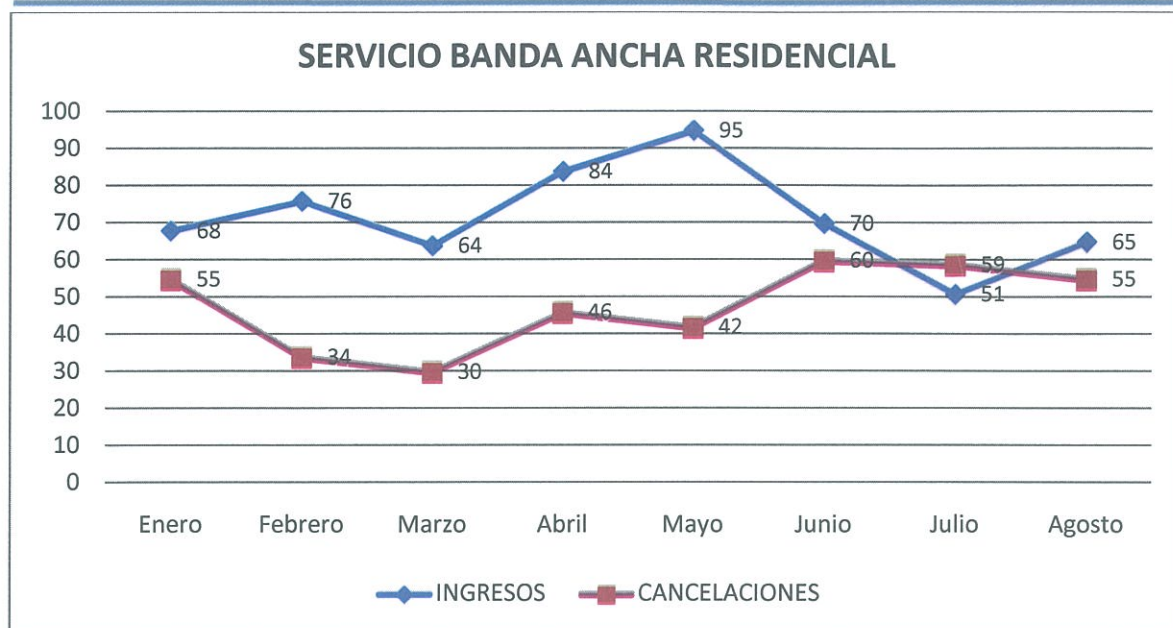


Gráfico 19. Número de ingresos y cancelaciones mensuales del año 2009 de banda anchas residenciales

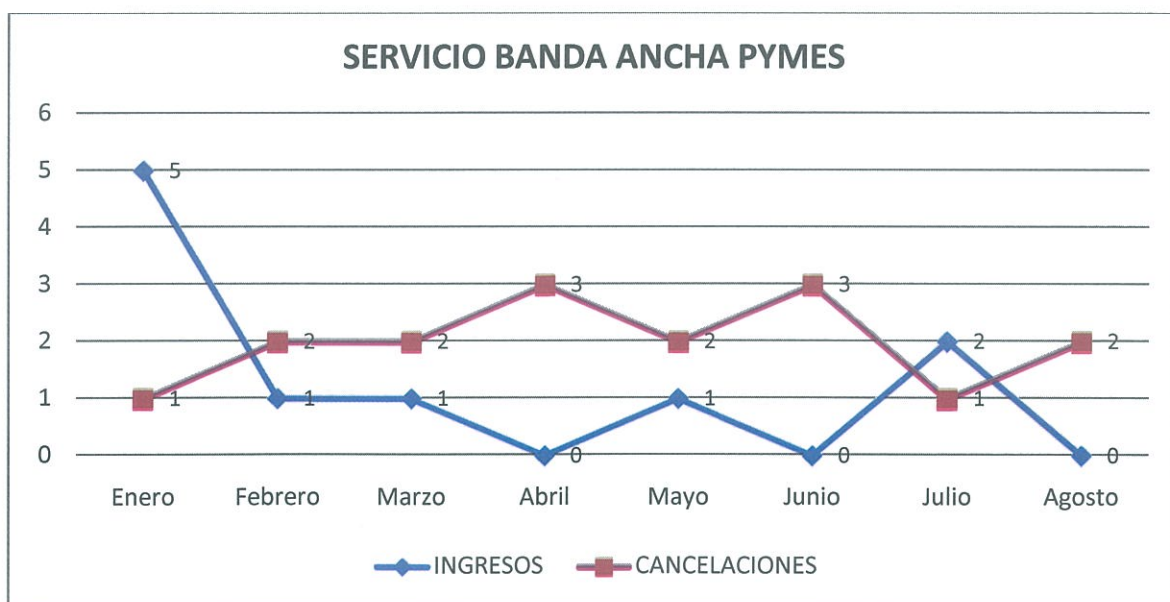


Gráfico 20. Número de ingresos y cancelaciones mensuales del año 2009 de banda ancha Pymes

En el gráfico 21, está la tendencia que Panchonet ha obtenido durante el año 2009 sobre el ingreso de usuarios de banda ancha en cada mes (datos totales). La interpretación visual nos indica el crecimiento de usuarios durante el primer trimestre, y el estancamiento del producto en el segundo trimestre.

Objetivo: Lograr una tendencia positiva (40 clientes por mes)

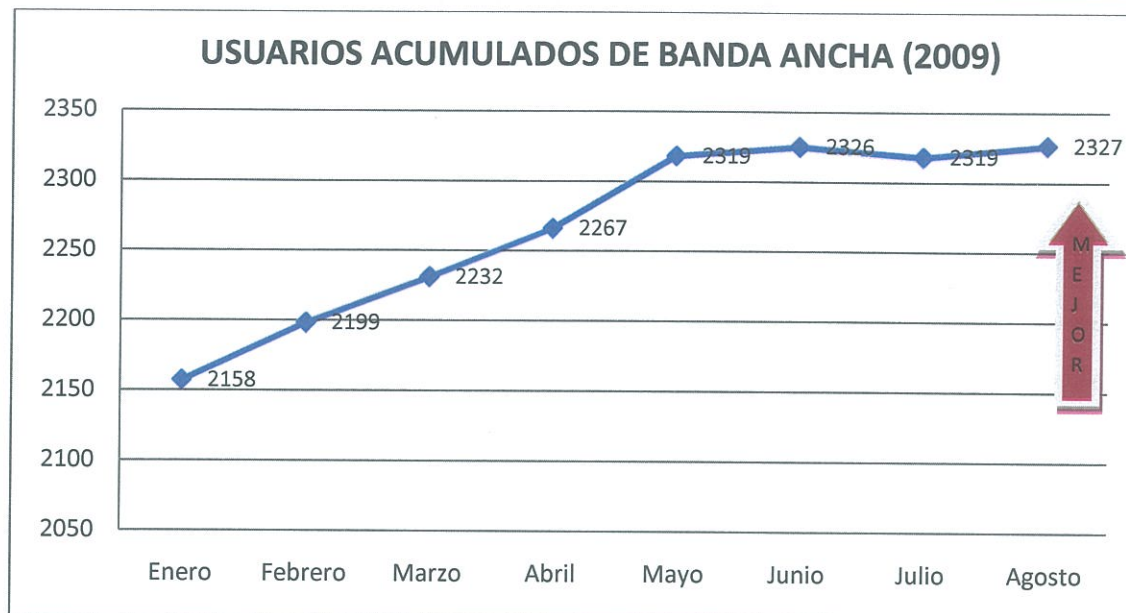


Gráfico 21. Número de ingresos totales por mes en el año 2009 de banda ancha (totales)

En el gráfico 22, se muestra el indicador sobre el producto “estrella” de banda ancha. El objetivo es equilibrar y lograr aumentar los productos de mayor capacidad, que son más rentables.

Objetivo: Lograr aumentar los planes más rentables (BA 550 en adelante)

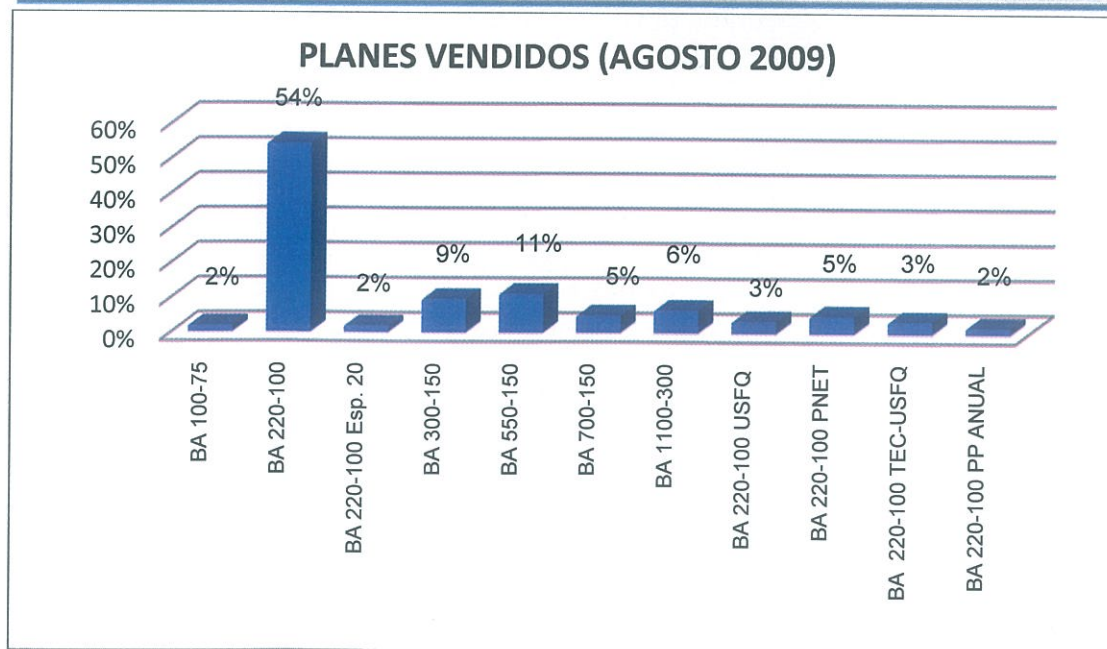


Gráfico 22. Porcentaje de varios planes de banda ancha (BA) en agosto 2009

Objetivo: Lograr aumentar las ventas de servicios adicionales en un 35% del total.
Los objetivos específicos se incrementar en un 50% las ventas individuales de los servicios adicionales

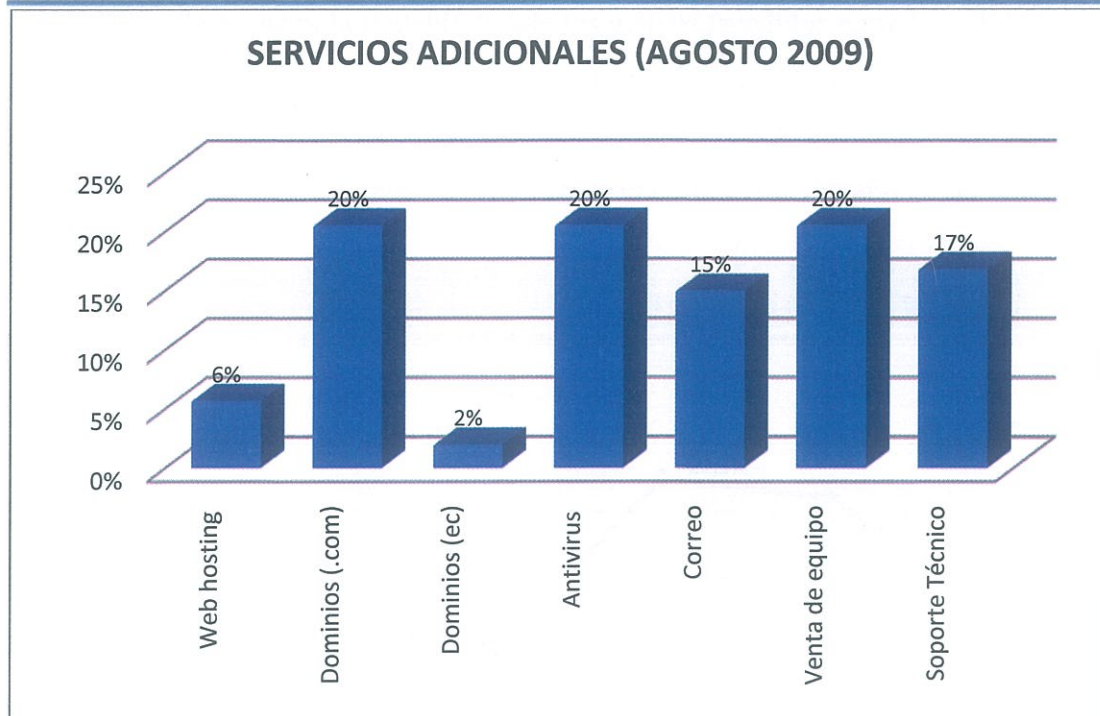


Gráfico 23. Porcentaje de servicios adicionales en agosto 2009

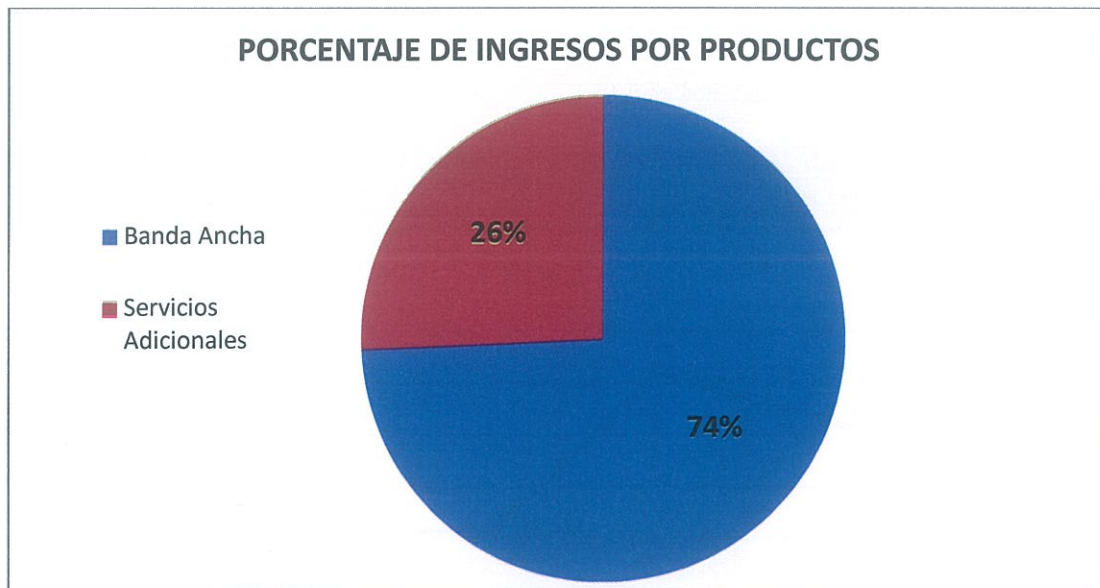


Gráfico 24. Porcentaje de ingresos por productos (banda ancha y servicios adicionales) en agosto 2009

En el gráfico 23 se muestran los niveles de ingresos de los diferentes servicios adicionales, y en el gráfico 24 está el porcentaje que representa de ingresos los productos que no son considerados como principales.

❖ Resultados financieros y de mercado

El gráfico 25 muestra la rentabilidad de los activos (medidos entre la utilidad neta para el activo total) desde el año 2003 hasta el año 2008. El gráfico 26 muestra la rentabilidad sobre los recursos propios (medidos entre la utilidad neta para el Patrimonio). De igual forma el rango del tiempo es entre el 2003 y el año 2008.

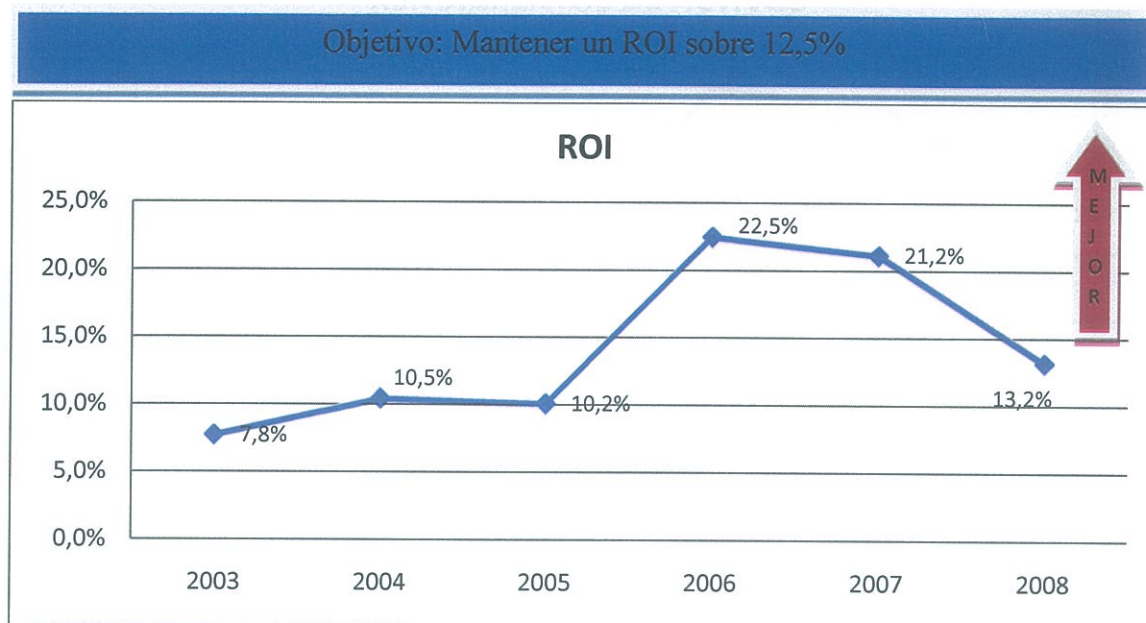


Gráfico 25. Valor de la rentabilidad de los activos de Panchonet desde el año 2003 hasta el 2008

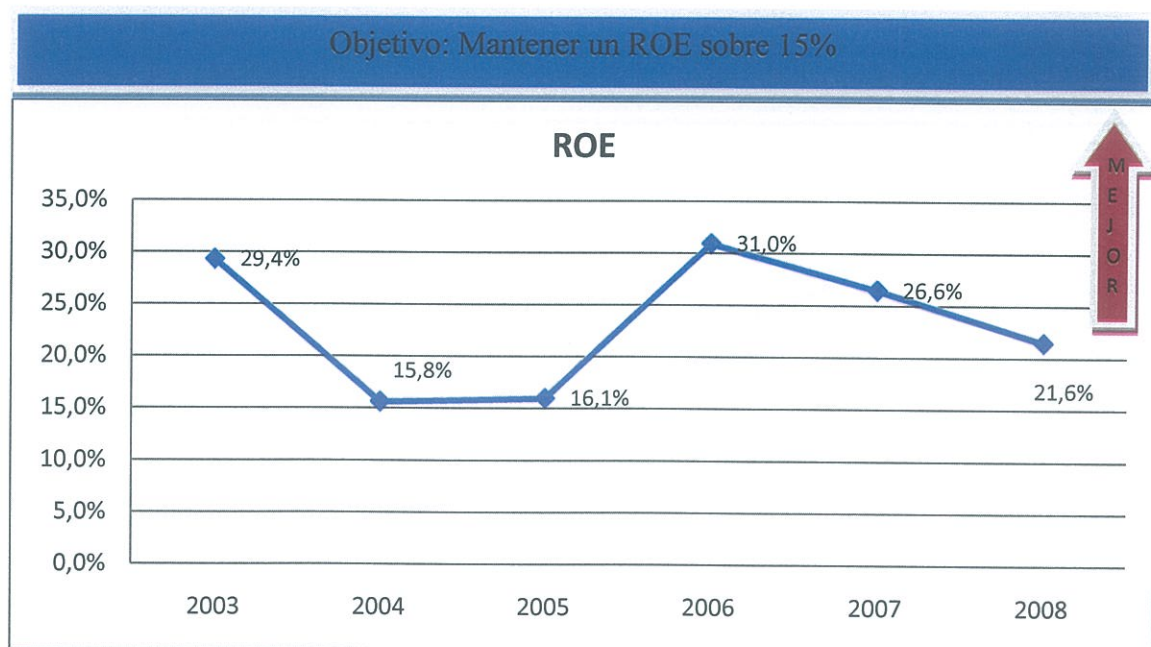


Gráfico 26. Valor de la rentabilidad sobre recursos propios desde el año 2003 hasta el 2008

El gráfico 27 muestra el rendimiento de activos (calculado entre las ventas netas para el activo total) entre los años 2003 y 2008. Mientras más alta sea la rotación de activos totales, mayor la eficiencia en la utilización de los mismos.

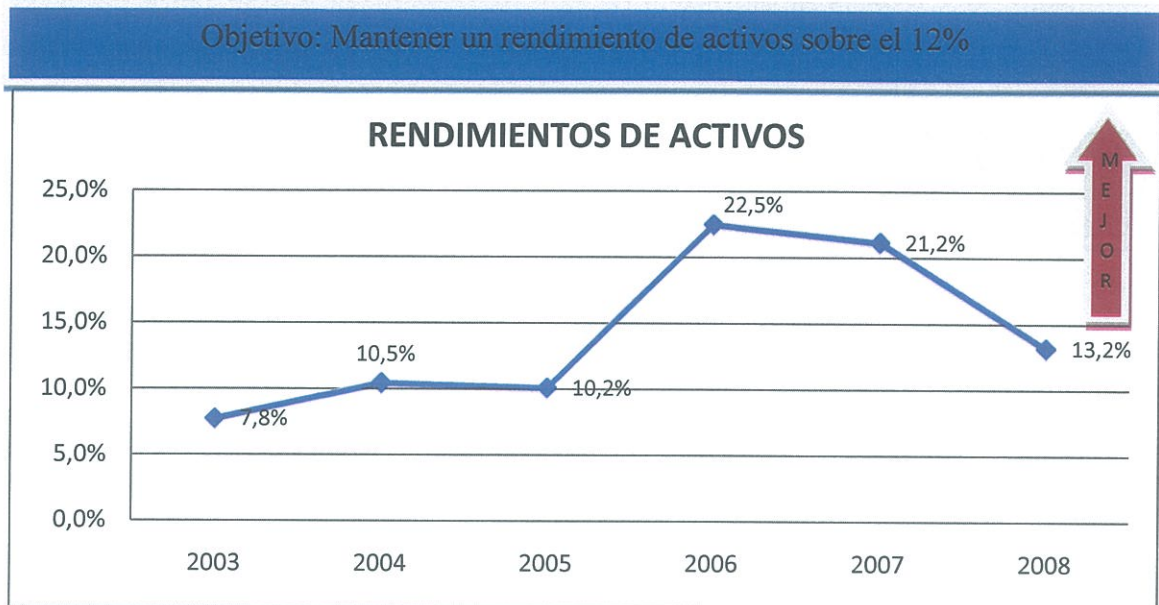


Gráfico 27. Valor del rendimiento de activos desde el año 2003 hasta el 2008

En el gráfico 28, se muestra la capacidad de pago de las deudas a corto plazo (liquidez), durante los años 2003 a 2008. Se mide entre la relación de activo corriente con pasivo corriente.

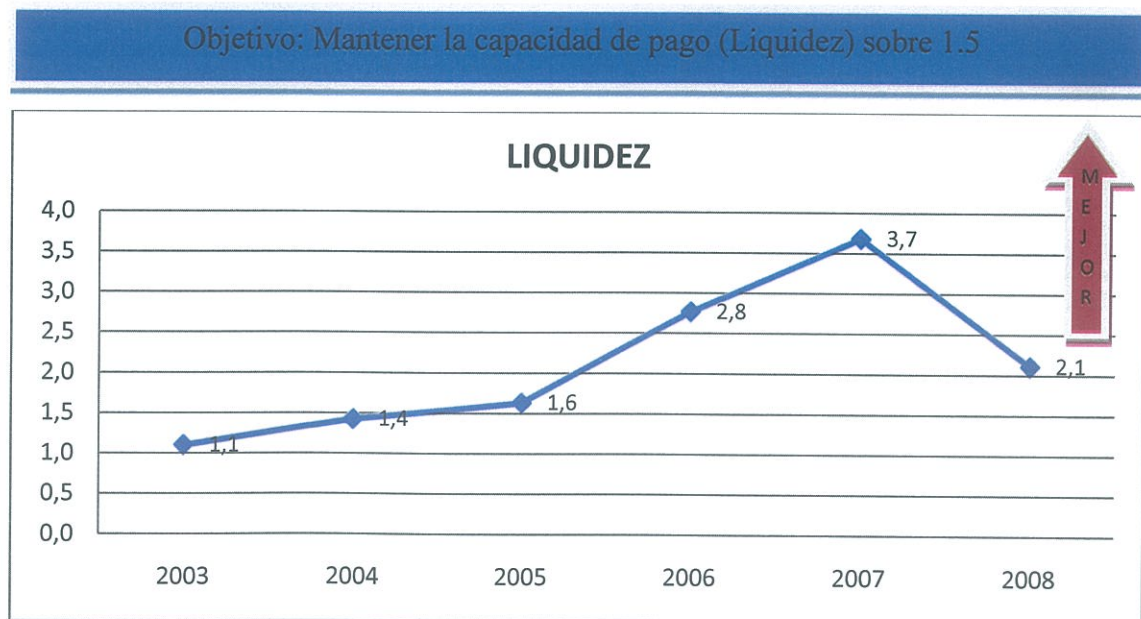


Gráfico 28. Valor de liquidez desde el año 2003 hasta el 2008

En los gráficos 29 y 30 se muestran los indicadores sobre las ventas netas desde el año 2003 hasta el 2008. La tendencia de ventas ha sido creciente, pero la relación de la utilidad neta con las ventas netas ha sido variable. El objetivo es mantener las ventas netas hasta llegar al año 2011 a una facturación anual de 3 millones de dólares. Y la rentabilidad de las ventas netas, llegar a un nivel mayor del 12%.

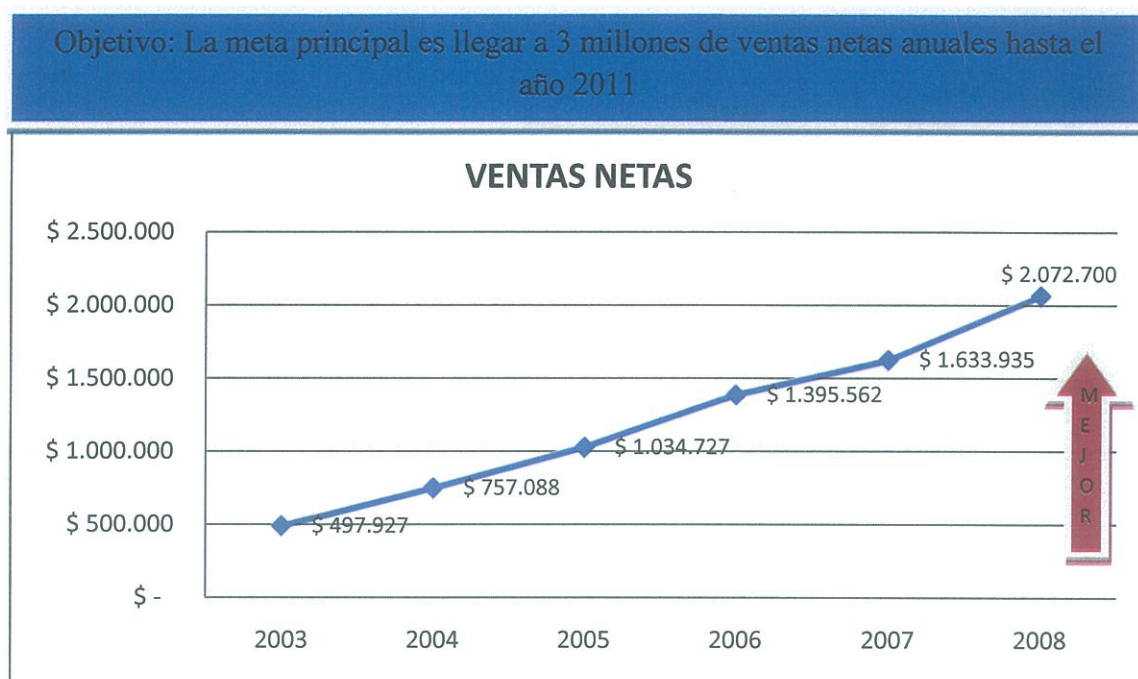


Gráfico 29. Tendencia de las ventas netas desde el año 2003 hasta el 2008

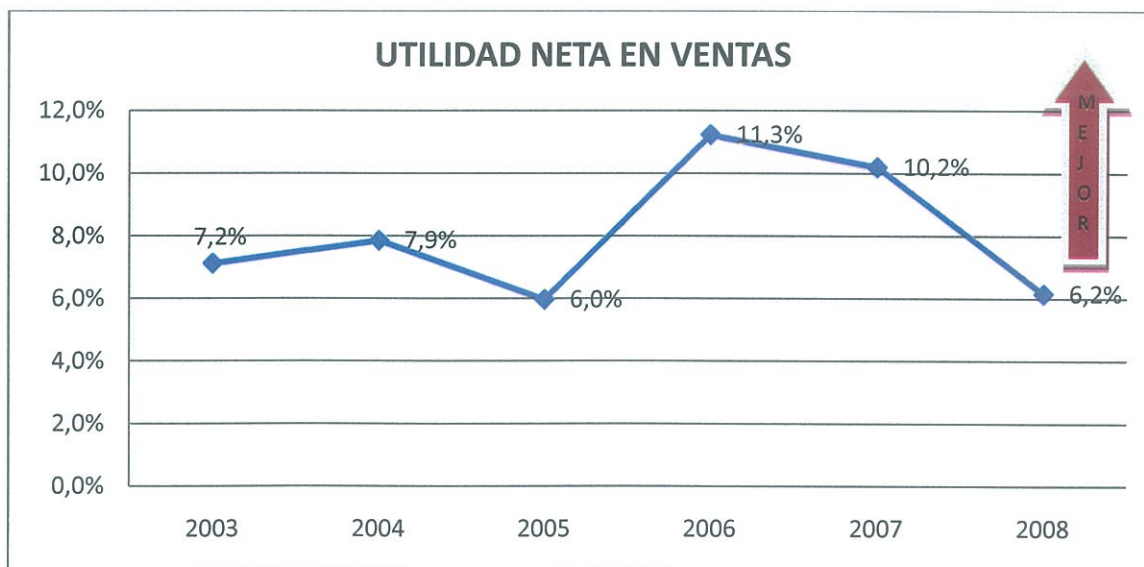


Gráfico 30. Valor de la utilidad neta en ventas desde el año 2003 hasta el 2008

❖ Resultados del recurso humano

En los gráficos 31 y 32, se muestran los indicadores de capacitación especializada al personal de Panchonet.

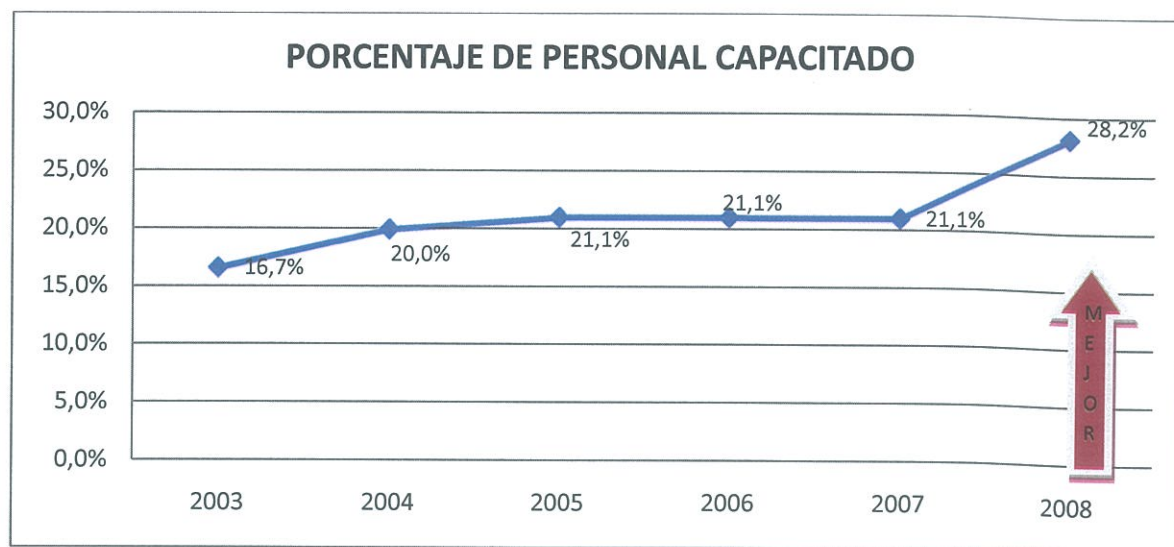


Gráfico 31. Porcentaje de personal capacitado entre el año 2003 hasta el 2008

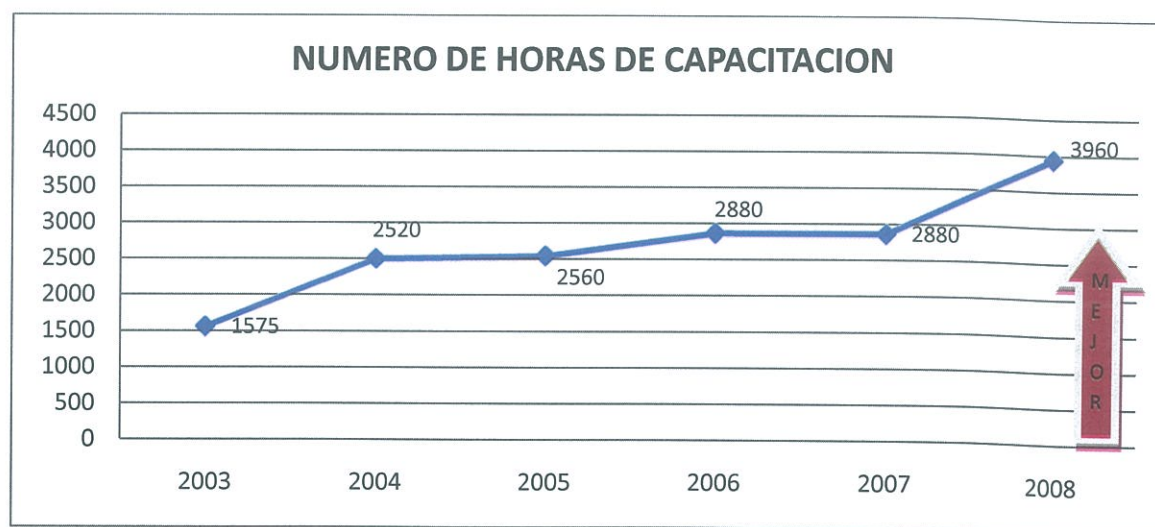


Gráfico 32. Número de horas de capacitación desde el año 2003 hasta el 2008

En el gráfico 33 se muestra la tendencia de rotación de personal desde el año 2003. Se mide con el número de personas al año que salieron comparados con el total que opera la empresa.

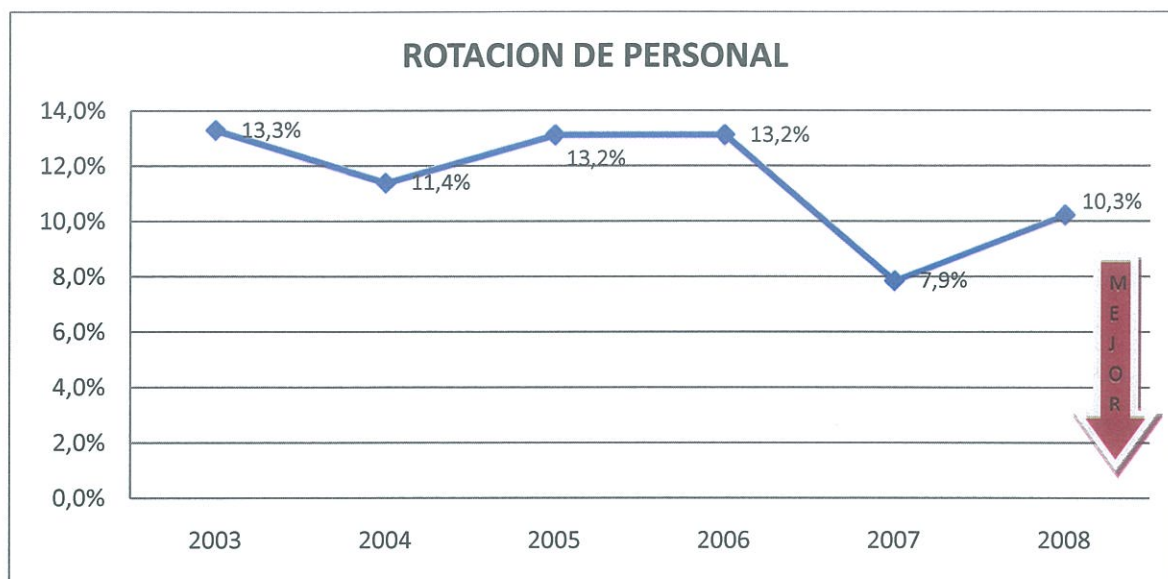


Gráfico 33. Porcentaje de rotación de personal desde el año 2003 hasta el 2008

En el gráfico 34, se muestran indicadores sobre la cultura organizacional de Panchonet. Se mide en base a encuestas realizadas en el año 2009. Mientras el indicador se acerque a 50, la organización se estaría manejando adecuadamente en cada una de las áreas. El objetivo es alcanzar los 40 para el año 2011.

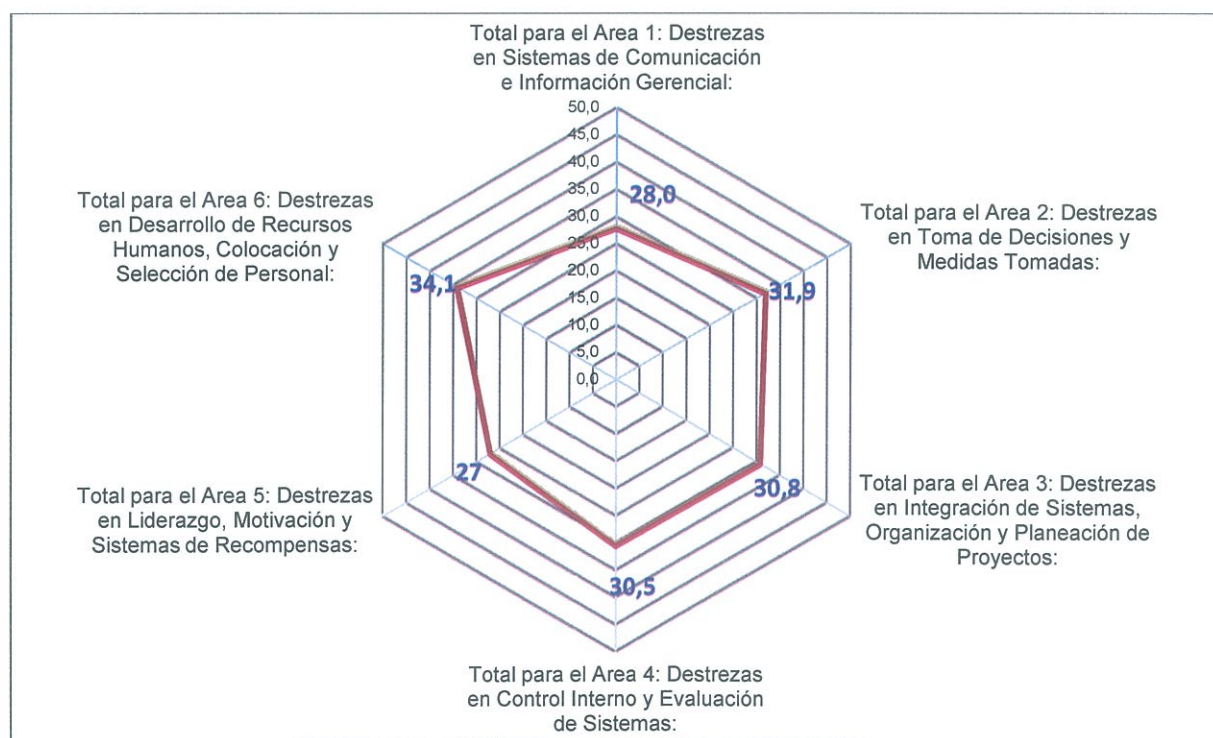


Gráfico 34. Indicadores de la cultura organizacional y como es directamente afectada por el estilo gerencia

❖ Resultados de la efectividad organizacional

Los resultados en este ítem, están orientados a los requerimientos en las operaciones claves (procesos claves de generación de valor y los de soporte). Para Panchonet se han definido las áreas de creación de valor a: marketing, infraestructura y servicio al cliente.

El gráfico 35 muestra la disponibilidad del servicio de Internet. Se mide con los cortes del Internet que sufren todos los clientes. Es el indicador principal del área de Infraestructura y que está directamente relacionado en la creación de valor.

El indicador principal en el área de marketing es el cumplimiento de ventas. El gráfico 36 muestra las ventas netas del año 2009 por mes, con respecto al proyectado.

En el área de servicio al cliente, el indicador principal es el porcentaje de soluciones a problemas técnicos por teléfono. En el gráfico 37, se observan los datos del año 2009, donde el objetivo es sobre el 70% de las llamadas totales.

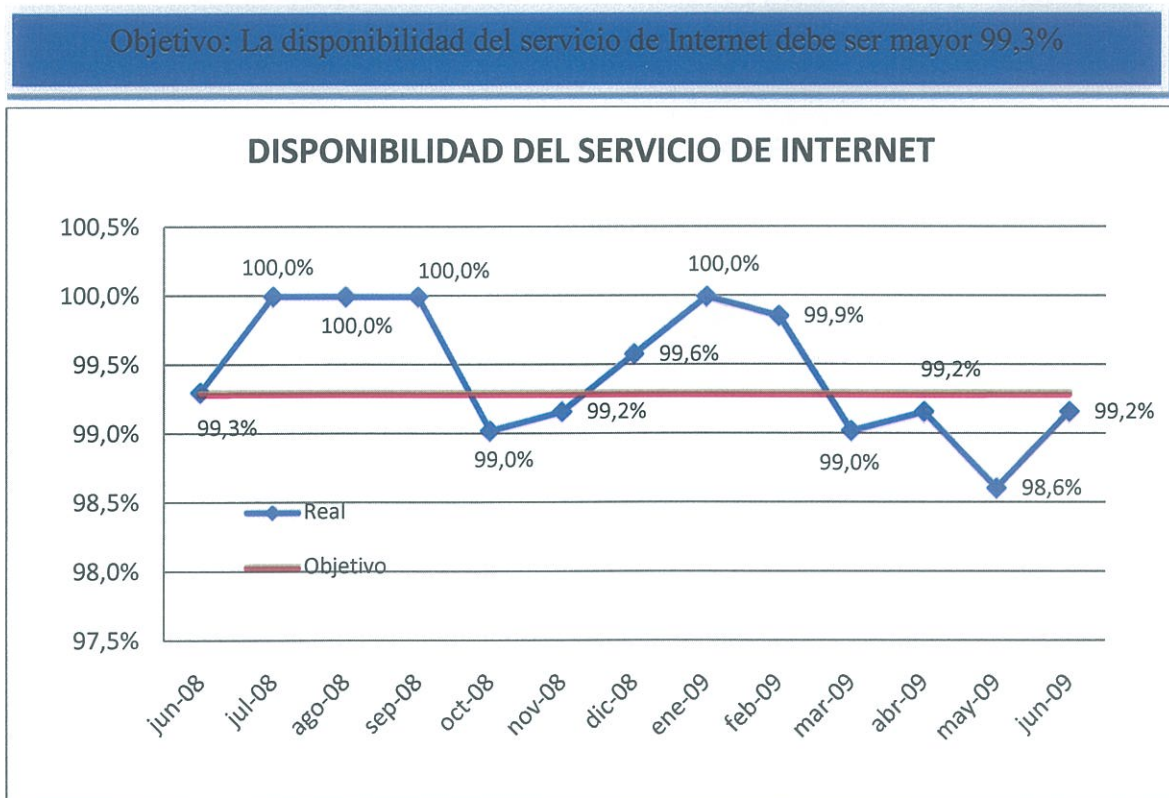


Gráfico 35. Disponibilidad del servicio de Internet desde junio 2008 a junio 2009

Objetivo: Es lograr una solución vía telefónica de problemas técnicos mayor al 70% de las llamadas mensualmente.

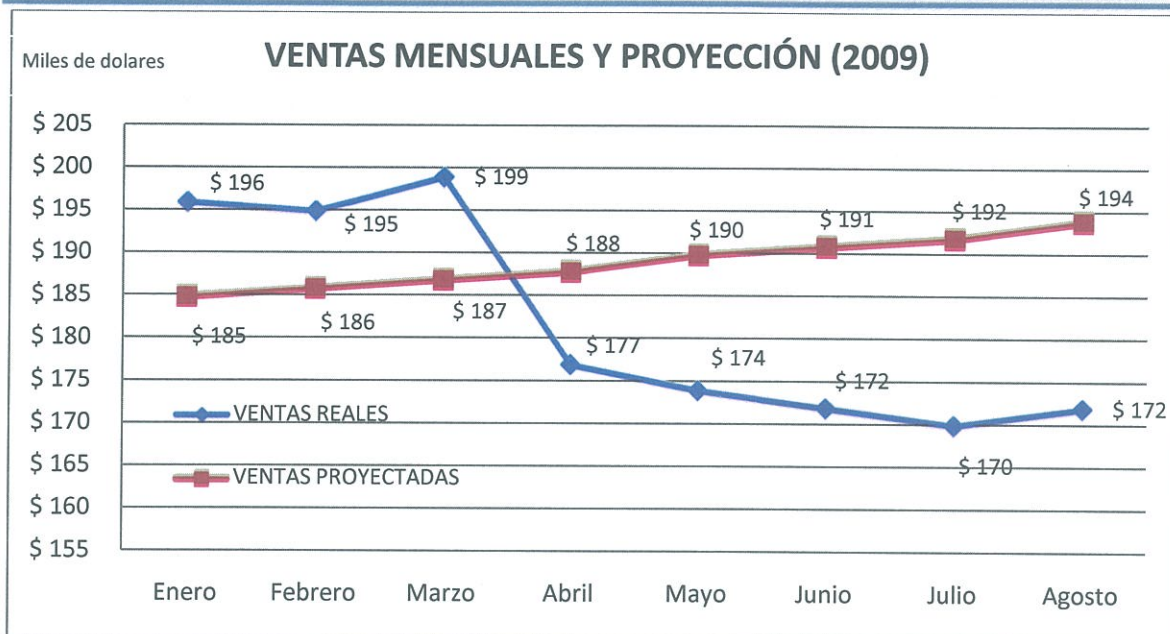


Gráfico 36. Comparación de las ventas mensuales con la proyección para el año 2009

Objetivo: Es lograr una solución vía telefónica de problemas técnicos mayor al 70% de las llamadas mensualmente.

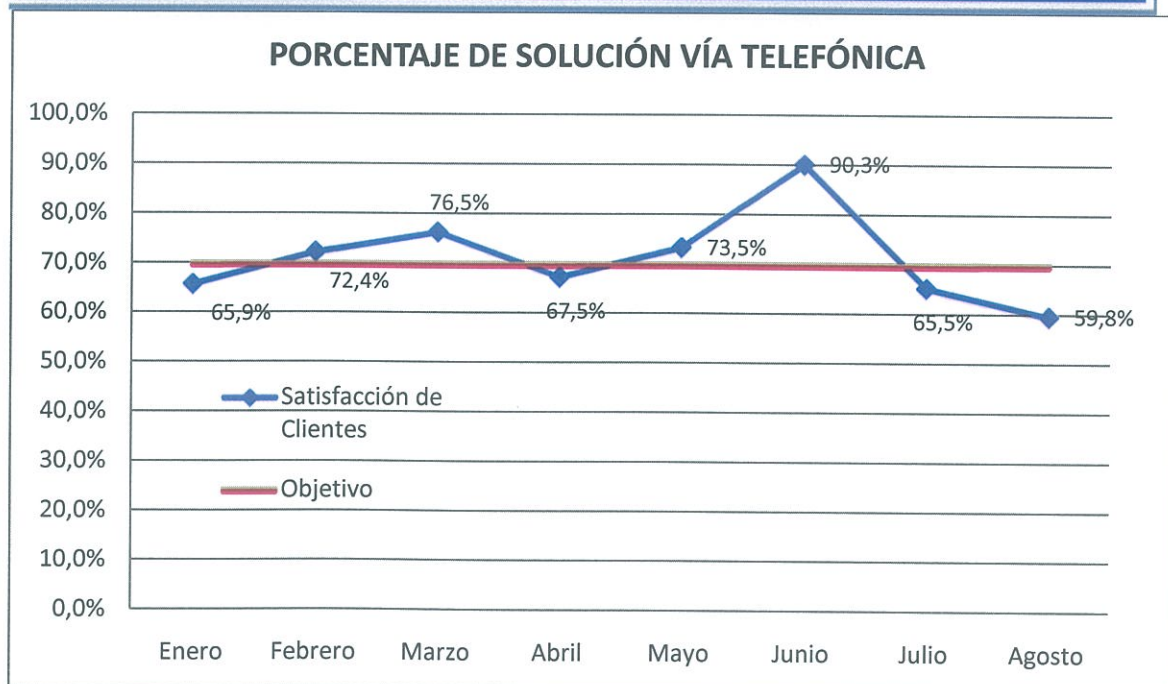


Gráfico 37. Porcentaje de soluciones telefónicas por parte de servicio al cliente en el año 2009

El gráfico 38, muestra un indicador del área de soporte (financiero). El porcentaje de cuentas por cobrar por año, desde el 2003 al 2008. El objetivo es tener menos de un 2% de cuentas por cobrar anualmente.

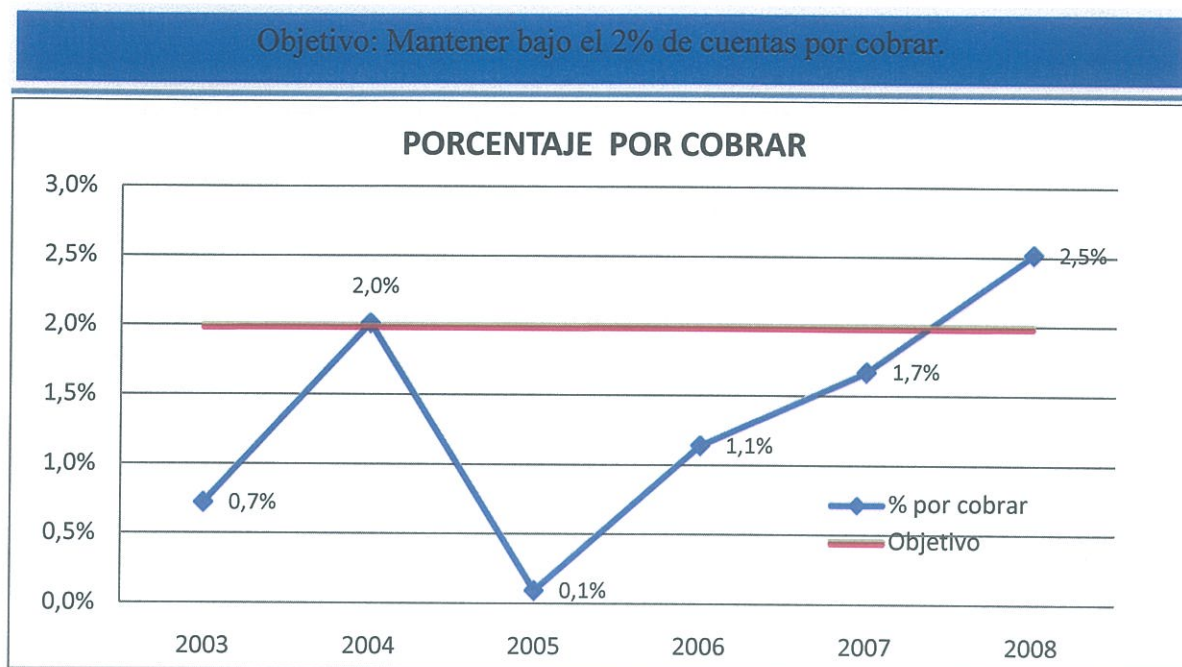


Gráfico 38. Porcentaje de cuentas por cobrar anualmente, entre el 2003 y 2008

❖ Resultados del gobierno corporativo y responsabilidad social

En este ítem, Panchonet ha considerado cuatro indicadores que abarcan los resultados de gobierno corporativo y responsabilidad social. El primero se visualiza en el gráfico 39, y es el cumplimiento con todos los requisitos de la Superintendencia de Compañías. El segundo, es el cumplimiento de los impuestos ante el SRI⁴⁹, y se visualiza en el gráfico 40. Adicionalmente se compara con empresas de la industria con características de tamaño similares.

El tercer aspecto, son los requisitos trimestrales que pide la Superintendencia de Telecomunicaciones y la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones. Son informes de cantidad de usuarios, cantidad de quejas, facturación mensual e indicadores de satisfacción.

⁴⁹ Servicio de Renta Interna.

Y el cuarto indicador son los servicios que Panchonet se ha propuesto a realizar como parte del apoyo social a la comunidad. Son cuatro proyectos en los cuales trabaja sin remuneración alguna: El Teatro Sucre, Centro Cultural Mama Cuchara, Fundación abuelitos de la calle y una fundación de ayuda llamada Teléfono Amigo.

PANCHONET S.A

Información general	Actos Jurídicos	Administradores Actuales	Administradores Anteriores	Cambios de Administradores	Información Anual		
Información anual presentada por la Compañía (1 - 7 de 7)							
<input checked="" type="checkbox"/>							
Año	Fecha de entrega	Balance	Nómina Accionistas	Informe Gerente	Informe Comisario	Debe presentar Auditoria	Presentó Auditoria Externa
2007	25/04/2008	SI	SI	SI	SI	NO	NO
2006	30/04/2007	SI	SI	SI	SI	NO	NO
2005	28/04/2006	SI	SI	SI	SI	NO	NO
2004	28/04/2005	SI	SI	SI	SI	NO	NO
2003	13/04/2004	SI	SI	SI	SI	NO	NO
2002	25/06/2003	SI	SI	SI	SI	NO	NO
2001	30/04/2002	SI	SI	SI	SI	NO	NO

Gráfico 39. Informe visual del cumplimiento de requisitos de la superintendencia de Compañías.
Fuente: www.supercias.gov.ec

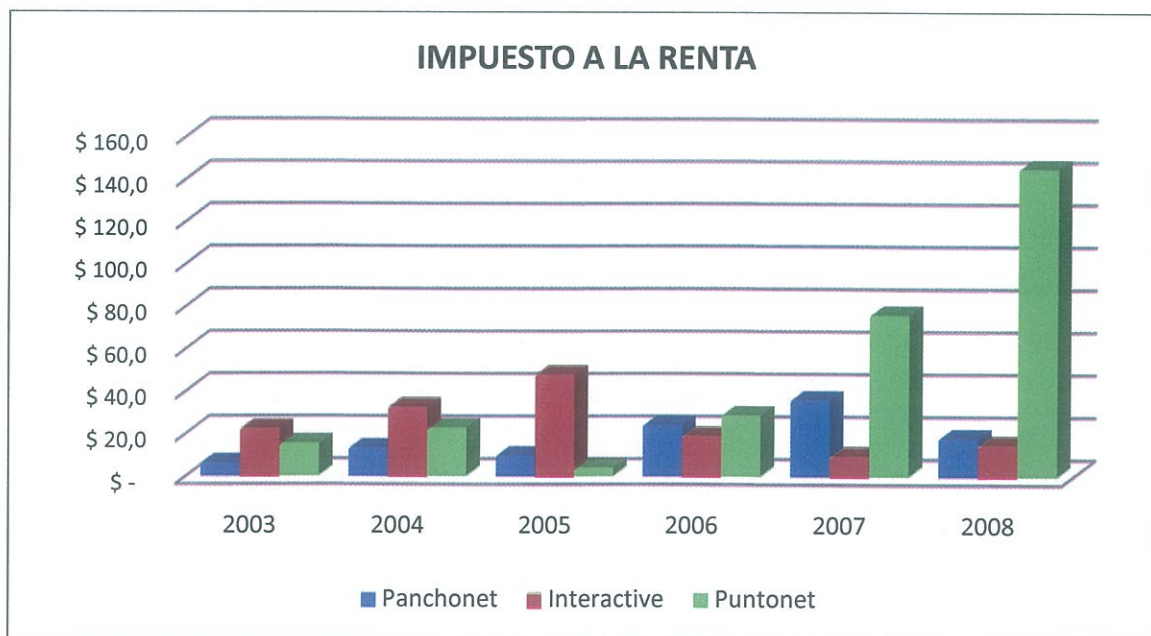





Gráfico 40. Valores en miles de dólares, de los impuestos a la renta de Panchonet, Interactive y Puntonet desde el año 2003 al 2004. Fuente: www.sri.gov.ec

4. CONCLUSIONES

-  La elaboración y aplicación de los criterios del modelo de gestión de la calidad Malcolm Baldrige en Panchonet, definitivamente ha logrado “aterrizar” los aspectos operativos, administrativos, y principalmente los estratégicos, en la cuales la empresa ha estado inmerso. Sin llegar a concluir si Panchonet está haciendo bien o mal las cosas, se puede a priori indicar que existe una “miopía” estratégica gerencial, como consecuencia de estar en una industria altamente competitiva, con cambios vertiginosos de la tecnología, lo que obliga a reformular objetivos a corto plazo y estar constantemente monitoreando el mercado.

-  El modelo de gestión de la calidad Malcolm Baldrige permite sintetizar en sus criterios y subcriterios, los aspectos importantes de un ámbito externo (clientes, competidores, mercado) e interno (colaboradores, proveedores, accionistas), proporcionando una guía a toda empresa, con el propósito de lograr una sustentabilidad en el tiempo, sin descuidar la rentabilidad a los diferentes grupos de interés.

-  Se concluye dos aspectos importantes. Primero, que el involucramiento de una organización en la aplicación de un sistema de gestión de la calidad, permitirá obtener una ventaja competitiva. A pesar que muchas empresas (por ejemplo de la misma industria que Panchonet, como Interactive o Puntonet) decidan aplicar el mismo modelo de gestión, sigue existiendo una diferencia, y está en cómo cada organización (recurso humano) asimila y se compromete en dicho modelo.

Por ejemplo, si diez atletas que entrenan con las mismas metodologías, se alimentan con la misma receta, y están pensando en competir en la misma carrera. Es decir todos están altamente calificados y son competitivos. ¿Pero alguien debe ganar? La respuesta puede estar en la concentración, madurez e inteligencia emocional del atleta, esto sumado indiscutiblemente a las condiciones físicas innatas.

Lo mismo sucede en una empresa donde existe una organización comprometida (supuestamente) a realizar las labores con un “plus” adicional. Consecuentemente, si se logra conjuntar ese potencial humano, más un sistema de gestión de la calidad, el resultado será diferenciado ante la competencia, y percibido por el cliente.

- El segundo aspecto, posiblemente el más importante, es el liderazgo. No solo del gerente general, presidente de la compañía o el dueño, sino de los diferentes líderes que se encuentran en las gerencias intermedias, y en el resto de la organización. No por casualidad, el primer criterio del modelo Malcolm Baldrige habla sobre el liderazgo. ¿Qué es mejor?, ¿una buena estrategia que es aplicada ineficientemente? o ¿una mala estrategia que es aplicada eficientemente? Si una empresa decide involucrarse en la aplicación de un modelo de gestión de la calidad, debe el líder (o líderes) estar bien convencidos y comprometidos, y deben desplegar y comunicar adecuadamente al resto de la organización, para que el efecto final sea el deseado.
- Panchonet inició en el 2008, la implementación de las guías que el modelo de gestión de la calidad Malcolm Baldrige planteada, logrando obtener resultados positivos que se plasman en la presente tesis. Es importante recalcar que el setenta por ciento de los aspectos que se muestran de Panchonet, son efecto de los lineamientos del modelo. Por consiguiente, es pertinente indicar que los criterios de la planeación estratégica (criterio 2), enfoque en cliente y mercado (criterio 3), medición y gerencia de conocimiento, y gerencia de procesos (6), son los criterios que Panchonet más ha trabajado con la ayuda del modelo de gestión de la calidad. Por otro lado, la empresa deber trabajar más en lo referente al enfoque de recursos humanos (criterio 5), y los subcriterios de gobierno corporativo y responsabilidad social (parte del criterio 1).
- El modelo de gestión Malcolm Baldrige es bien práctico y “resultadista”. Se pueden tener buenas ideas, realizar excelentes estrategias, utilizar las mejores herramientas, los mejores sistemas informáticos, contratar al mejor personal, pero si los resultados obtenidos, que deben ser presentados en el criterio 7, no reflejan los números esperados y adecuados, la empresa puede estar en problemas. Se puede concluir que todo lo que se haga en los seis primeros criterios, al fin del día deben ser evaluados como lo indica el criterio 7, logrando alinear el sistema de gestión en una forma sistemática y flexible, con procesos y procedimientos eficientes, y buscando siempre cumplir con las metas de la organización.
- EL modelo de gestión Malcolm Baldrige, permite visualizar las mejoras sostenibles generales, las cuales implican en mejoras individuales, de manera que cada una de ellas involucre a todas las funciones de los distintos departamentos y niveles de la

organización. Consecuentemente, la empresa no debería conformarse con simples mejoras aisladas, cuando la subsistencia requiere de importantes innovaciones por parte de la dirección (los líderes), es decir, las mejoras deben tener un impacto global.

- ✚ Para lograr establecer una verdadera cultura organizacional basada en la excelencia de la calidad, se necesita una sinergia entre la alta gerencia y los colaboradores. El liderazgo de la alta dirección es un paso fundamental en el establecimiento de cualquier plan estratégico y sobre todo algo muy simple y elemental: el ejemplo de trabajo ético y profesional, que si empieza desde la cabeza y todo el resto de la organización lo seguirá.

La alta gerencia debe considerar cuidadosamente cómo las situaciones serán percibidas por los demás y analizar las posibles consecuencias a largo y corto plazo de sus acciones estratégicas, y especialmente revisar las misiones y visiones donde deberían estar alineadas con los principios éticos, y sobre todo deben ser modelos y ejemplos de estos principios. No es suficiente plasmar las acciones que se harán sobre responsabilidad social en un documento, sino de implementarlas y hacerlas parte del trabajo diario.

Para cualquier organización, grande o pequeña, pública o privada, la ética debe significar que van más allá de ganancias o pérdidas, y de la simple distribución de un código de conducta. Debe llevar a la creación de una cultura organizacional que valore el buen gobierno, la transparencia, la integridad y la responsabilidad social.

- ✚ Es importante completar el modelo de gestión de la calidad, con herramientas que ayuden a mejorar los procesos y costes, como por ejemplo seis sigma o la ISO-9001. Por consiguiente Panchonet, en la búsqueda de la excelencia, debe plasmar dentro de su planificación la posibilidad de aplicar estas herramientas, siempre buscando la mejora continua.

- ✚ Se considera que este trabajo ha permitido obtener unos resultados que pueden ser útiles para Panchonet directamente, e indirectamente a otras organizaciones que están buscando un desarrollo metodológico dentro de cada empresa.

5. Bibliografía

- Camisón C., Cruz S., y González T., (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson – Prentice Hall.
- De Feo J., y Barnard W., (2004). *Más allá de Seis Sigma: estrategias para generar valor*. Mc Graw Hill.
- Evans J., y Lindsay W. (2000). *Administración y control de la calidad*. International Thomson Editores, S.A.
- Friend G. y Zehle S. (2008). *¿Cómo diseñar un plan de negocios?* The Economist. Editorial El Comercio S.A.
- Chase R., Aquilano N., y Jacobs R., (2000). *Administración de producción y operaciones*. Mc Graw Hill, 8^{va} edición.
- Kim Ch., y Mauborgne R., (2008). *La estrategia del océano azul. ¿Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Editorial Norma, 1^{era} edición.
- Kotler P., y Armstrong G., (2003). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Education, 6^{ta} edición.
- Kotler P., y Keller K., (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Education, 12^{va} edición.
- Mejía, J. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales*. Investigaciones Sociales (Revista del IHS-UNMSM). Extraído el 10 de septiembre de 2008 desde:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/inv_sociales/N13_2004/a15.pdf
- Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. Baldrige National Quality Program USA. PRAXIS. <http://www.praxis.com.pe>
- Murphy J., (2009). *El presidente de Toyota promete cambiar prioridades*. Wall Street Journal. Extraído el 29 de junio de 2009 desde:
http://online.wsj.com/article/SB124596930445956709.html#mod=2_1362_leftbox
- Porter M., (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review. Desde la base de datos EBSCO.
- Porter M., (2001). *Strategy and the Internet*. Desde la base de datos EBSCO.
- Xu, Q. (1999). *TQM As an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation*. Organization Studies, 20 (4), pp. 659 – 681. Desde la base de datos EBSCO.
- Criteria for Performance Excellence, (2009). *Baldrige National Quality Program*. Extraído el 1 de julio del 2009 desde: http://www.baldrige.nist.gov/Business_Criteria.htm

Criterios para el desempeño de la Excelencia Administrativa, (2004). *Manual de Autoevaluación Empresarial*. Realizado por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total.

ANEXO A

PREGUNTAS DE LOS CRITERIOS

[Fuentes: *Criteria for Performance Excellence*⁵⁰ (2009), y Criterios para el desempeño de la Excelencia Administrativa⁵¹ (2004)]

⁵⁰ http://www.baldrige.nist.gov/Business_Criteria.htm

⁵¹ Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- ❖ ¿Cuáles son sus principales productos y servicios? ¿Cuáles son los mecanismos de entrega utilizados para proveer de esos productos y servicios a sus consumidores?
- ❖ ¿Cuál de su cultura organizacional? ¿Cuáles son sus propósitos, visión, misión y valores?
- ❖ ¿Cuál es su perfil de sus empleados? ¿Cuáles son sus niveles de educación? ¿Cuál es su fuerza de trabajo y diversidad de tarea, unidades organizadas de negociación, uso de contratos con los empleados y requerimientos especiales de salud y seguridad?
- ❖ ¿Cuáles son sus mayores tecnologías, equipos e instalaciones?
- ❖ ¿Cuál es el ambiente regulatorio dentro del cual opera su organización? ¿Cuáles son las regulaciones aplicables a la salud ocupacional y seguridad, acreditación, certificación o registro, y las regulaciones sobre medio ambiente, financieras y sobre productos?
- ❖ ¿Cuál es su estructura organizacional y sistemas de gobierno corporativo? ¿Cuáles son las relaciones de remisión de informes entre la Junta Directiva, los altos líderes y la organización madre, si fuera apropiado?
- ❖ ¿Cuáles son los grupos de clientes claves y los segmentos de mercado? ¿Cuáles son los requerimientos y expectativas claves de sus productos y servicios? ¿Cuáles son las diferencias en estos requerimientos y expectativas entre grupos de consumidores y segmentos de mercado?
- ❖ ¿Qué papel juega los proveedores y distribuidores en los procesos de creación de valor? ¿Cuáles son sus más importantes tipos de proveedores y distribuidores? ¿Cuál es su más importante proveedor en la cadena de abastecimiento?
- ❖ ¿Cuáles son las relaciones de sociedad con sus proveedores y consumidores claves y los mecanismos de comunicación?

LIDERAZGO (120 PUNTOS)

Subcriterio 1.1. Liderazgo (70 puntos)

- Dirección de alto liderazgo.
 - ❖ ¿Cómo el alto liderazgo establece y despliega los valores organizacionales, las direcciones de corto y largo plazo y las expectativas de desempeño? ¿Cómo los líderes influyen en el enfoque a la creación y equilibrio del valor para sus consumidores y otras partes

interesadas en las expectativas de desempeño? ¿Cómo los líderes comunican los valores organizacionales, las direcciones y expectativas a través del sistema de liderazgo, a todos los empleados, a los socios y a los proveedores claves? ¿Cómo los líderes aseguran la comunicación de doble vía sobre éstos tópicos?

- ❖ ¿Cómo los líderes crean un ambiente para el apoderamiento, la innovación y la agilidad organizacional? ¿Cómo crean un ambiente para el aprendizaje organizacional y del empleado? ¿Cómo crean un ambiente que respalda y requiere un comportamiento ético?
- Gobierno Corporativo Organizacional.
 - ❖ ¿Cómo la organización dirige los siguientes factores clave en el sistema de gobierno?
 - ❖ ¿Cómo los líderes revisan el desempeño organizacional y sus capacidades? ¿Cómo utilizan estas revisiones para evaluar el éxito organizacional, el desempeño competitivo y el progreso relativo para el cumplimiento de las metas de corto y largo plazo? ¿Cómo usan éstas revisiones para evaluar la habilidad organizacional en el manejo de las necesidades de cambio en la organización?
 - ❖ ¿Cuáles son las mediciones de desempeño clave que regularmente son revisados por los líderes? ¿Cuáles son los últimos descubrimientos clave de las recientes revisiones del desempeño?
 - ❖ ¿Cómo los líderes traducen los descubrimientos de las revisiones del desempeño organizacional en prioridades para el mejoramiento continuo y saltos rápidos de los resultados claves del negocio y en oportunidades para la innovación? ¿Cómo estas oportunidades y prioridades se despliegan a lo largo de la organización? ¿Cómo se despliega a favor de los proveedores y socios para asegurar el alineamiento organizacional?
 - ❖ ¿Cómo se evalúa el desempeño de los líderes incluyendo el ejecutivo más alto? ¿Cómo se evalúa el desempeño del gobierno Corporativo de la Junta de Directores, como sea apropiado? ¿Cómo los líderes usan los descubrimientos de las relaciones de desempeño para mejorar su propia efectividad de liderazgo?

Subcriterio 1.2. Responsabilidad Social (50 puntos)

- Responsabilidad con el público.

- ❖ ¿Cómo maneja los impactos en la sociedad de sus productos, servicios y operaciones? ¿Cuáles son sus conformidades clave para procesos, mediciones y metas con el objeto de lograr y sobrepasar los requerimientos regulatorios y legales, como sea apropiado? ¿Cuáles son sus procesos y metas claves para manejar los riesgos asociados con sus productos, servicios y operaciones?
- ❖ ¿Cómo se anticipa a las preocupaciones públicas con productos actuales y futuros, servicios y operaciones? ¿Cómo se prepara para manejar estas preocupaciones en una forma proactiva?
- Comportamiento ético.
 - ❖ ¿Cómo asegura el comportamiento ético de todas las partes interesadas en sus transacciones e interacciones? ¿Cuáles son sus procesos, medidas e indicaciones claves para monitorear el comportamiento ético a través de toda la organización, con los socios claves y dentro de la estructura del gobierno?
- Soporte a las comunidades clave.
 - ❖ ¿Cómo su organización activamente respalda y fortalece a sus comunidades claves? ¿Cómo identifican las comunidades claves y determina las áreas de énfasis para el compromiso y respaldo de la organización? ¿Cuáles son las comunidades claves? ¿Sus líderes y sus empleados contribuyen a mejorar estas comunidades?

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (85 PUNTOS)

Subcriterio 2.1. Desarrollo de la estrategia (40 puntos).

- Proceso de desarrollo estratégico.
 - ❖ ¿Cuál es su proceso de planeación estratégica? ¿Cuáles son los pasos clave? ¿Quiénes son los participantes clave? ¿Cuáles son sus horizontes de tiempo en la planeación de corto y largo plazo? ¿Cómo se establecen estos horizontes de tiempo? ¿Cómo el proceso de planeación estratégica se dirige hacia esos horizontes de tiempo?
 - ❖ ¿Cómo se asegura que la planeación estratégica se dirige a los factores claves que aparecen en la lista? ¿Cómo colecciona y analizarlos datos relevantes y la información necesaria para dirigir éstos factores en la forma como se relacionan con la planeación estratégica?
- Objetivos estratégicos.

- ❖ ¿Cuáles son sus principales objetivos estratégicos y su programa para ejecutarlos? ¿Cuáles son sus principales metas para cumplir con estos objetivos estratégicos?
- ❖ ¿Cómo sus objetivos estratégicos responden a los desafíos identificados en la respuesta de perfil organizacional? ¿Cómo se asegura que sus objetivos, estratégicos balancean los desafíos de corto, largo plazo y las oportunidades? ¿Cómo se asegura que sus objetivos estratégicos balancean las necesidades de todas las partes interesadas claves?

Subcriterio 2.2. Despliegue de la estrategia (45 puntos).

- Desarrollo del plan de acción y despliegue.
 - ❖ ¿Cómo desarrolla y despliega los planes de acción para lograr los objetivos estratégicos claves? ¿Cómo destina recursos para asegurar el cumplimiento de sus planes de acción? ¿Cómo se asegura que los cambios resultantes de los planes de acción pueden ser sustentables?
 - ❖ ¿Cuáles son sus planes de acción clave de corto y largo plazo? ¿Cuáles son los cambios clave, si existen en sus productos, servicios, sus consumidores y mercados y cómo operará en este caso?
 - ❖ ¿Cuáles son los planes clave de los recursos humanos que deriva de los objetivos estratégicos y de los planes de acción de corto y largo plazo?
 - ❖ ¿Cuáles son los indicadores y medidas de desempeño clave para seguir la pista del progreso de sus planes de acción? ¿Cómo se asegura que el sistema de medición de sus planes de acción refuerzan el alineamiento organizacional? ¿Cómo se asegura que el sistema de mediciones cubre todas las áreas de despliegue clave y de las partes interesadas?
- Proyección del desempeño.
 - ❖ ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño para la planeación de corto y largo plazo y el horizonte de tiempo? ¿Cómo se compara el desempeño proyectado con el desempeño proyectado de sus competidores? ¿Cómo se compara con “bechmarks”, metas y desempeño del pasado, como sea apropiado?

ENFOQUE EN CLIENTE Y MERCADO (85 PUNTOS)

Subcriterio 3.1. Conocimiento del cliente y mercado (40 puntos).

- Conocimiento del cliente y mercado.

- ❖ ¿Cómo determina los consumidores objetivo, grupo de consumidores y segmentos de mercado? ¿Cómo influye a los consumidores de la competencia y a otros consumidores potenciales y mercados en esta determinación?
- ❖ ¿Cómo escucha y aprende a determinar los requerimientos y expectativas de los consumidores clave, y la importancia relativa sobre las decisiones de compra de sus consumidores? ¿Cómo los métodos de determinación varían para diferentes consumidores o grupos de consumidores? ¿Cómo se utiliza la información relevante de los clientes actuales y anteriores, incluyendo informaciones sobre el mercado y ventas, datos sobre la lealtad y retención de clientes, análisis de pérdidas y ganancias de clientes y quejas? ¿Cómo utiliza esta información para los propósitos de la planificación de productos y servicios, mercadeo, mejora de los procesos y otros desarrollos del negocio?
- ❖ ¿Cómo mantiene sus métodos actuales de escucha y aprendizaje de acuerdo con las necesidades y direcciones del negocio?

Subcriterio 3.2. Relación y satisfacción de clientes (45 puntos).

- Construyendo las relaciones con el consumidor.
 - ❖ ¿Cómo construye la relación para adquirir clientes con quienes cumplir y exceder sus expectativas para mejorar la lealtad y repetir los negocios?
 - ❖ ¿Cuáles son sus mecanismos de acceso clave para buscar la información sobre sus consumidores, conducir negocios y desarrollar quejas? ¿Cómo determina los requerimientos de contacto de los clientes clave para cada forma de acceso al consumidor? ¿Cómo se asegura que los requerimientos de estos contactos se despliegan a toda la gente y a los procesos envueltos en la cadena de respuesta del consumidor?
 - ❖ ¿Cuál es su proceso de manejo de las quejas? ¿Cómo se asegura que las quejas se resuelven en forma efectiva y pronta? ¿Cómo las quejas se agregan y analizan para el uso en el mejoramiento a través de la organización y por sus socios?
 - ❖ ¿Cuál es su proceso de manejo de las quejas? ¿Cómo se asegura que las quejas se resuelven en forma efectiva? ¿Cómo las quejas se agregan y analizan para el uso en el mejoramiento a través de la organización y por sus socios?

- ❖ ¿Cómo mantiene sus acercamientos para construir relaciones y proveer acceso a los consumidores acorde con las necesidades y direcciones del negocio?
- Determinación de satisfacción del cliente.
 - ❖ ¿Cómo determina la satisfacción en insatisfacción del cliente? ¿Cómo estos métodos de determinación difieren entre grupos de consumidores? ¿Cómo se asegura que la captura de información procesable se usa en exceder las expectativas de sus consumidores, asegurando el futuro del negocio y ganando referencias positivas? ¿Cómo utiliza la información de satisfacción e insatisfacción para el mejoramiento?
 - ❖ ¿Cómo hace el seguimiento con los consumidores de productos y servicios, calidad y transacciones para recibir una retroalimentación pronta y positiva?
 - ❖ ¿Cómo obtiene y usa la información de satisfacción de sus clientes en comparación con la satisfacción de los clientes de la competencia y/o con referencias de la industria?
 - ❖ ¿Cómo maneja su acercamiento para determinar la satisfacción con las necesidades del negocio y las direcciones del mismo?

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (90 PUNTOS)

Subcriterio 4.1. Medición y análisis del desempeño organizacional (45 puntos).

- Medición del desempeño.
 - ❖ ¿Cómo selecciona, conecta, alinea e integra datos e informaciones para seguir las pistas diarias y desempeño global de la organización? ¿Cómo usa estos datos e informaciones para respaldar la toma de decisiones y la innovación en la organización?
 - ❖ ¿Cómo selecciona y asegura el efectivo uso de datos e información comparativo claves para respaldar la toma de decisiones operacionales y estratégicas y la innovación?
 - ❖ ¿Cómo mantiene su sistema de mediciones del desempeño actualizadas por las direcciones y necesidades del negocio? ¿Cómo se asegura que el sistema de mediciones del desempeño es sensitivo a los cambios externos organizacionales rápidos e inesperados?
- Análisis del desempeño.

- ❖ ¿Qué análisis desarrolla para apoyar la revisión del desempeño organizacional de los líderes? ¿Qué análisis desarrolla para apoyar la planeación estratégica de la organización?
- ❖ ¿Cómo comunica los resultados de los análisis a nivel organizacional para los grupos de trabajo y operaciones a nivel funcional, para facilitar el respaldo efectivo en la toma de decisiones?

Subcriterio 4.2. Gerencia de la información y conocimiento (45 puntos).

- Disponibilidad de datos e informaciones.
 - ❖ ¿Cómo hace disponible datos e informaciones necesarias? ¿Cómo los hace accesibles a los empleados, abastecedores y consumidores, como sea apropiado?
 - ❖ ¿Cómo se asegura que los elementos de hardware y software son confiables, seguros y de uso amigables?
 - ❖ ¿Cómo mantiene los mecanismos de datos de información disponibles, incluyendo los sistemas de hardware y software actualizados con las direcciones y necesidades del negocio?
- Conocimiento organizacional.
 - ❖ ¿Cómo gestiona el conocimiento organizacional para cumplir?
 - ❖ ¿Cómo asegura las siguientes propiedades de sus datos, informaciones y conocimiento organizacional?

ENFOQUE AL ECURSO HUMANO (85 PUNTOS)

Subcriterio 5.1. Sistemas de trabajo (35 puntos).

- Organización y Gerencia del trabajo.
 - ❖ ¿Cómo organiza y maneja el trabajo y los empleos para promover la cooperación, la iniciativa, el apoderamiento, la innovación y la cultura organizacional? ¿Cómo organiza y gerencia el trabajo y los empleados para lograr agilidad para mantenerse actualizados con las necesidades del negocio?
 - ❖ ¿Cómo sus sistemas de trabajo capitalizan sobre diversas ideas, culturas y modos de pensar de sus empleados y de las comunidades con las cuales interactúa?
 - ❖ ¿Cómo lograr una comunicación efectiva y compartir habilidades entre las unidades de trabajo, los empleos y las ubicaciones?

- Sistemas de Gerencia del Desempeño del Empleado.
 - ❖ ¿Cómo el sistema de gerencia del desempeño del empleado, incluyendo la retroalimentación a los empleados, respalda un trabajo de alto rendimiento? ¿Cómo el sistema de gerencia del desempeño del empleado respalda el enfoque del negocio y de los consumidores? ¿Cómo las prácticas de compensación, reconocimiento, incentivos y premio, refuerzan el trabajo de alto rendimiento y el enfoque hacia los clientes y el negocio?
- Contratación y Progreso de la carrera.
 - ❖ ¿Cómo identifica las características y las habilidades necesarias en los empleados potenciales?
 - ❖ ¿Cómo recluta, contrata y retiene a los nuevos empleados? ¿Cómo se asegura que los empleados representan las ideas, culturas y pensamientos desde la comunidad donde son contratados?
 - ❖ ¿Cómo cumple la planificación de la sucesión efectiva de las posiciones de liderazgo y de gerencia, incluyendo la alta gerencia? ¿Cómo gerencia el proceso efectivo de las carreras de todos los empleados a través de la organización?

Subcriterio 5.2. Aprendizaje de los empleados y motivación (25 puntos).

- Educación, Entrenamiento y Desarrollo del empleado.
 - ❖ ¿Cómo la educación y el entrenamiento de los empleados contribuyen al logro de sus planes de acción? ¿Cómo la educación, el entrenamiento y desarrollo del empleado se dirige a las necesidades clave asociadas con las medidas de desempeño organizacional, mejoramiento del desempeño y cambios tecnológicos? ¿Cómo el acercamiento de la educación y entrenamiento balancean los objetivos de corto y largo plazo de la organización con las necesidades de desarrollo del empleado, el aprendizaje y el progreso de su carrera?
 - ❖ ¿Cómo la educación, entrenamiento y desarrollo del empleado se dirige a atender las necesidades organizacionales clave asociadas por la orientación del nuevo empleado, la diversidad, las prácticas éticas de negocios y el desarrollo de la gerencia y del liderazgo? ¿Cómo la educación, entrenamiento y desarrollo del empleado se dirige hacia las necesidades clave de la organización asociadas con el empleado, el puesto de trabajo y la seguridad del medio ambiente?

- ❖ ¿Cómo busca y utiliza los insumos de los empleados y sus supervisores y gerentes en las necesidades de educación y entrenamiento? ¿Cómo incorpora el aprendizaje organizacional y los activos de conocimiento en los programas de educación y entrenamiento?
 - ❖ ¿Cómo entrega educación y entrenamiento? ¿Cómo busca y utiliza los insumos de los empleados, supervisores y gerentes como opciones para la entrega de educación y entrenamiento? ¿Cómo utiliza los acercamientos formales e informales incluyendo el monitoreo y otros acercamientos como sea apropiado?
 - ❖ ¿Cómo refuerza el uso del conocimiento nuevo y las habilidades en el trabajo?
 - ❖ ¿Cómo evalúa la efectividad de la educación y entrenamiento tomando en cuenta el desempeño individual y organizacional?
- Motivación y desarrollo de la carrera.
 - ❖ ¿Cómo motiva a sus empleados para desarrollar todo su potencial? ¿Cómo utiliza su organización mecanismos formales e informales para ayudar al empleado en el desarrollo de su trabajo y carrera y en los objetivos de aprendizaje? ¿Cómo los gerentes y supervisores ayudan a los empleados en el desarrollo de su carrera relacionadas con los objetivos de aprendizaje?

Subcriterio 5.3. Bienestar de los empleados y satisfacción (25 puntos).

- Ambiente de trabajo.
 - ❖ ¿Cómo mejora el ambiente de trabajo con respecto a la salud, seguridad y ergonomía? ¿Cómo los empleados toman parte en el mejoramiento de esos factores? ¿Cuáles son las medidas de desempeño para cada uno de estos factores claves del puesto de trabajo? ¿Cuáles son las diferencias significativas de los valores en el puesto de trabajo y en las medidas de desempeño o metas si grupos de diferentes empleados y unidades de trabajo tienen diferentes ambientes de trabajo?
 - ❖ ¿Cómo asegura la preparación del puesto de trabajo para desastres o emergencias? ¿Cómo asegura la continuidad del negocio para el beneficio de sus empleados y clientes?
- Respaldo y satisfacción del empleado.
 - ❖ ¿Cómo determina los factores claves que afectan el bienestar de los empleados, su satisfacción y motivación? ¿Cómo estos factores están

segmentados para las diferentes fuerzas de trabajo y para las diferentes categorías y tipos de empleados?

- ❖ ¿Cómo respalda a sus empleados por vía de servicios, beneficios y políticos? ¿Cómo se aderezan a las necesidades de diversas fuerzas de trabajo y diferentes categorías y tipos de empleados?
- ❖ ¿Qué métodos de evaluación formal e informal de medidas usa para determinar el bienestar del empleado, su satisfacción y motivación? ¿Cómo estos métodos y medidas difieren a lo largo de las diferentes fuerzas de trabajo y diversos tipos y categorías de empleados? ¿Cómo usa otros indicadores tales como retención de empleados, ausentismos, quejas, seguridad y productividad para evaluar y mejorar el bienestar del empleado, su satisfacción y motivación?
- ❖ ¿Cómo relaciona los resultados de la evaluación a los resultados claves del negocio para identificar prioridades de mejoramiento del ambiente de trabajo y clima de soporte para el empleado?

GESTIÓN DE PROCESOS (85 PUNTOS)

Subcriterio 6.1. Proceso de creación de valor (35 puntos).

- ❖ ¿Cómo determina la organización los procesos claves para la creación de valor? ¿Cuáles son los productos y servicios claves y los procesos de negocios para la creación del valor agregado? ¿Cómo estos procesos crean valor para la organización, sus clientes y las otras partes interesadas? ¿Cómo contribuyen a la rentabilidad y éxito del negocio?
- ❖ ¿Cómo determina los requerimientos de los procesos claves de creación de valor, incorporando insumos de los consumidores, proveedores y socios, cuando sea apropiado? ¿Cuáles son los requerimientos claves para estos procesos?
- ❖ ¿Cómo diseña estos procesos para cumplir estos requerimientos claves? ¿Cómo incorpora nueva tecnología y conocimiento organizacional en el diseño de estos procesos? ¿Cómo incorpora factores tales como tiempo de ciclo, productividad, control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad en el diseño de estos procesos? ¿Cómo implementa estos procesos para asegurar que cumplen con los requerimientos del diseño?
- ❖ ¿Cuáles son las mediciones claves de desempeño o indicadores utilizados para el control y mejoramiento de sus procesos de creación de valor? ¿Cómo desarrolla la operación día a día de estos procesos para asegurar que

cumplen con los requerimientos claves? ¿Cómo se usan medidas internas de procesos en la gestión de estos procesos? ¿Cómo se usan los insumos del consumidor, proveedor y socio en el uso y gestión de estos procesos, como sea apropiado?

- ❖ ¿Cómo minimiza los costos totales asociados con inspecciones, pruebas y auditorías de procesos o desempeño, como sea apropiado? ¿Cómo previene y minimiza los costos para prevenir defectos de procesos y costos de garantía como sea apropiado?
- ❖ ¿Cómo mejora los proceso de creación de valor para lograr un mejor desempeño, reducir variabilidad, para mejorar los productos y servicios y para mantener los procesos actualizados por las necesidades del negocio y las directrices? ¿Cómo los mejoramientos se comparten con otras unidades de la organización y proceso?

Subcriterio 6.2. Procesos de apoyo y planificación operativa (50 puntos).

- ❖ ¿Cómo determina su organización los procesos de soporte claves? ¿Cuáles son sus proceso calve para apoyar a los proceso de creación de valor?
- ❖ ¿Cómo determina los requerimientos para los procesos clave de soporte, incorporando insumos de los clientes internos y externos, proveedores y socios, como sea apropiado? ¿Cuáles son los requerimientos claves para estos procesos?
- ❖ ¿Cómo diseña estos procesos para cumplir con todos los requerimientos claves? ¿Cómo incorpora nueva tecnología y conocimiento organizacional en el diseño de estos procesos? ¿Cómo incorporar el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad en el diseño del proceso? ¿Cómo implementan estos procesos para asegurar que cumplen con los requerimientos del diseño?
- ❖ ¿Cómo minimiza los costos totales asociados con la inspección, pruebas y auditorias de procesos y desempeño? ¿Cómo previene los defectos?
- ❖ ¿Cómo mejora sus procesos de soporte y logra mejor desempeño para reducir la variabilidad y así mantener los procesos actualizados con las necesidades de los negocios y directrices? ¿Cómo estos mejoramientos se comparte con otras unidades de la organización y procesos?

RESULTADO DEL NEGOCIO (450 PUNTOS)

Subcriterio 7.1. Resultados enfocados a los clientes (100 puntos).

- ❖ ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las medidas e indicadores clave de satisfacción o insatisfacción de clientes? ¿Cómo éstos se comparan con los niveles de satisfacción de clientes con los competidores?

- ❖ ¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en las medidas claves o indicadores del valor percibido por el cliente incluyendo retención y lealtad al cliente, referencias positivas y otros aspectos de la construcción como sea apropiado?

Subcriterio 7.2. Resultados del producto y servicio (70 puntos).

- ❖ ¿Cuáles son los niveles y tendencias de las medidas claves o indicadores del desempeño de productos o servicios que son importantes para los consumidores? ¿Cómo éstos resultan comparables con el desempeño de sus competidores?

Subcriterio 7.3. Resultados financieros y de mercado (70 puntos).

- ❖ ¿Cuáles son sus niveles y tendencias actualizadas en medidas claves o indicadores del desempeño financiero, incluyendo medidas agregadas de retorno financiero y valor económico, como sea apropiado?
- ❖ ¿Cuáles son los niveles y tendencias de las medidas e indicadores del desempeño del mercado incluyendo participación o posición en el mercado, y entrada en nuevos mercados, como sea apropiado?

Subcriterio 7.4. Resultados del recurso humano (70 puntos).

- ❖ ¿Cuáles son los niveles corrientes y tendencias de las medidas claves o indicadores del desempeño del sistema de trabajo y su efectividad?
- ❖ ¿Cuáles son sus niveles corrientes y tendencias de las medidas clave para el aprendizaje y desarrollo del empleado?
- ❖ ¿Cuáles son sus niveles corrientes y tendencias en las medidas claves o indicadores para el bienestar del empleado, satisfacción o insatisfacción?

Subcriterio 7.5. Resultados de la efectividad organizacional (70 puntos).

- ❖ ¿Cuáles son sus niveles y tendencias de las medidas e indicadores claves, del desempeño operacional de sus proceso claves de generación de valor?
- ❖ ¿Cuáles son los niveles y tendencias de las medidas claves e indicadores del desempeño operacional de los procesos claves de soporte?
- ❖ ¿Cuáles son sus resultados, medidas o indicadores claves para el logro de la estrategia organizacional y de los planes de acción?

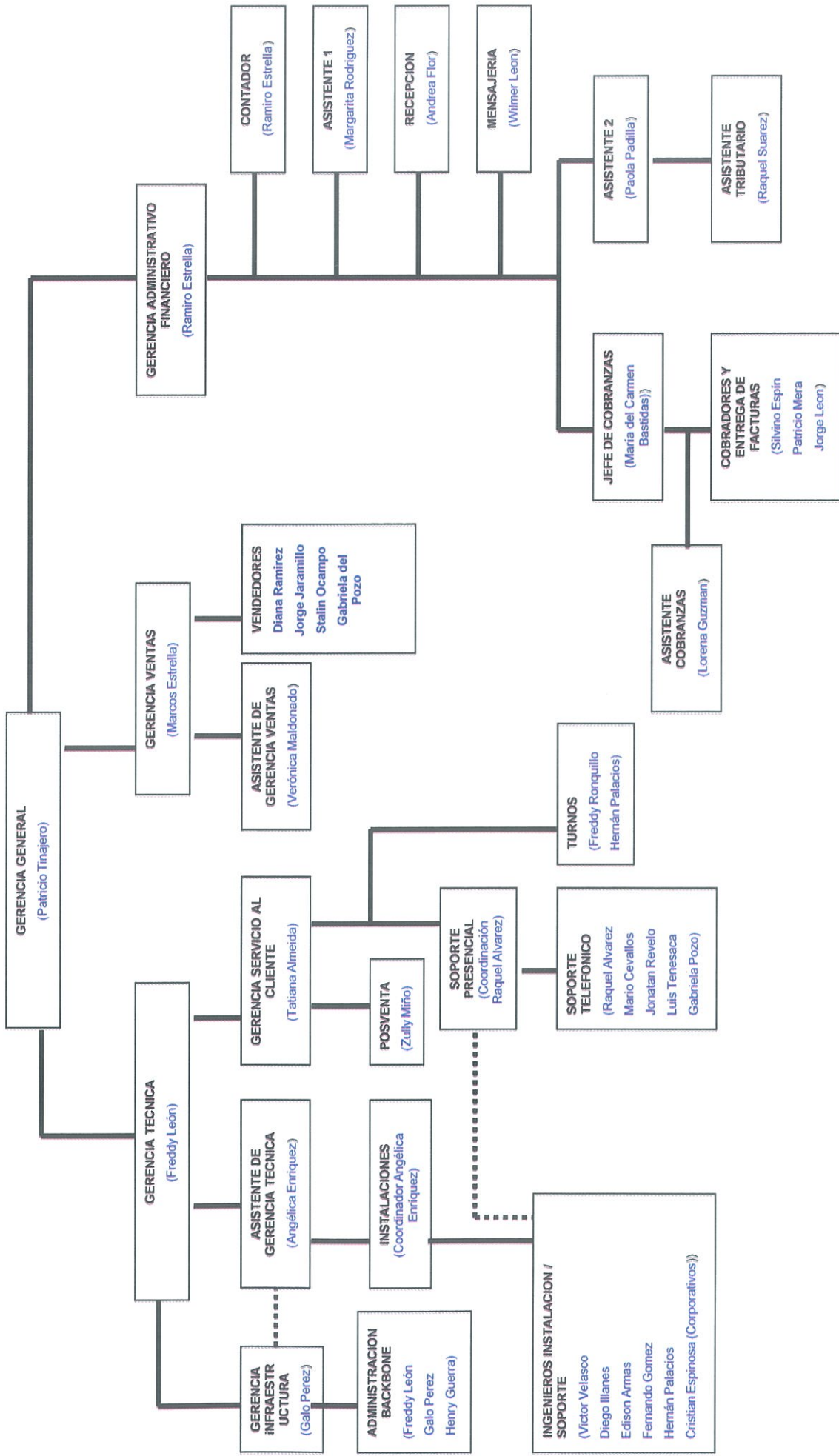
Subcriterio 7.6. Resultados del gobierno corporativo y responsabilidad social (70 puntos).

- ❖ ¿Cuáles son los hallazgos claves y tendencias de las medida e indicadores calve de la transparencia fisca interna y externa como sea apropiado?
- ❖ ¿Cuáles son los resultados e indicadores y medidas claves del comportamiento ético y de la confianza de los intereses en el gobierno de su organización?

- ❖ ¿Cuáles son los resultados, indicadores y mediciones clave del cumplimiento de los requerimientos regulatorios y legales?
- ❖ ¿Cuáles son los resultados, indicadores o medidas claves de la ciudadanía organizacional que soportan a las comunidades claves?

ANEXO B

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE
PANCHONET



ANEXO C
INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivos de la Investigación

Panchonet se ha planteado tres estrategias que deberían ser corroboradas con la investigación de mercado, y aprovechar las oportunidades que se presentan en la industria del Internet en el Ecuador: 1) Aumentar la participación de mercado en otras ciudades, 2) Generar más servicios sobre la plataforma de Internet, y 3) Mejorar la calidad de servicio al cliente y técnico. Para lo cual se ha establecido tres objetivos en la investigación de mercado, en base a dichas estrategias:

1. ¿Existe crecimiento y mercado en otras ciudades para proveer acceso al Internet?
2. ¿Cuáles son los servicios que los consumidores están teniendo sobre la plataforma de Internet? ¿Es posible generar más contenidos?
3. ¿Debe mejorar la calidad de servicio al cliente y técnico para atraer y retener más clientes? ¿Cuáles son esos atributos que el consumidor desea?

Método de Investigación

Se inicia con un análisis del contexto externo de la industria del Internet, y un análisis interno de la empresa Panchonet. Para inferir el posible mercado a nivel nacional sobre el acceso al Internet, se usará una investigación exploratoria, con datos secundarios, utilizando fuentes internas y externas. La fuente principal proviene del ente regulatorio de Telecomunicaciones, que almacena las estadísticas de todos los proveedores de Internet y el porcentaje de usuarios que

En lo referente a los servicios que utilizan los usuarios sobre la plataforma del Internet, se utiliza una investigación exploratoria cualitativa, con datos primarios de un grupo focal. Adicionalmente se realizará un análisis de contenido de sesenta anuncios recientes de revistas populares, de los cuales se procederá con una perspectiva objetiva y cuantitativa. Y finalmente, para encontrar los atributos que se requieren en la mejora del servicio al cliente y técnico, se realizan dos encuestas: la primera vía telefónica a la base de datos propia de Panchonet (alrededor de 477 encuestas), y una segunda vía Internet a personas externas de Panchonet (alrededor de 23 encuestas). Con los resultados se procede a usar la herramienta de SSPS⁵² para tabular los datos encontrados y concluir.

(Uso de datos secundarios)

Se realiza gráficos organizacionales de las ideas centrales de artículos y la explicación de la razón de por qué se los clasifica dentro de esta categoría. El tema de investigación es el analizar la posibilidad de mercado para nuevos servicios que pueden darse dentro de la infraestructura del Internet y la posibilidad de crecimiento a nivel nacional.

⁵² Statistical Package for the Social Sciences.

1era Fuente de Información. El porcentaje de habitantes por provincia que acceden la información (ver archivo [investigacionmercado1](#)). El método que usa la Superintendencia de Telecomunicaciones es recopilar información que envía cada empresa de Internet trimestralmente en la cual se pide que el permisionario llene un formulario con información mensual del número de usuarios acumulados, y la tecnología de acceso (banda ancha, dial – up , corporativos). Esta información es obligatoria.⁵³

¿Por qué es importante esta información? Proporciona información de la penetración del uso del Internet por provincias (estimado) y nos da una idea de que provincia se puede incrementar los servicios de acceso. Para esto se adjunta la información estimada de la población del país por provincias (ver archivo [investigacionmercado2](#)). La información relevante se muestra a continuación:

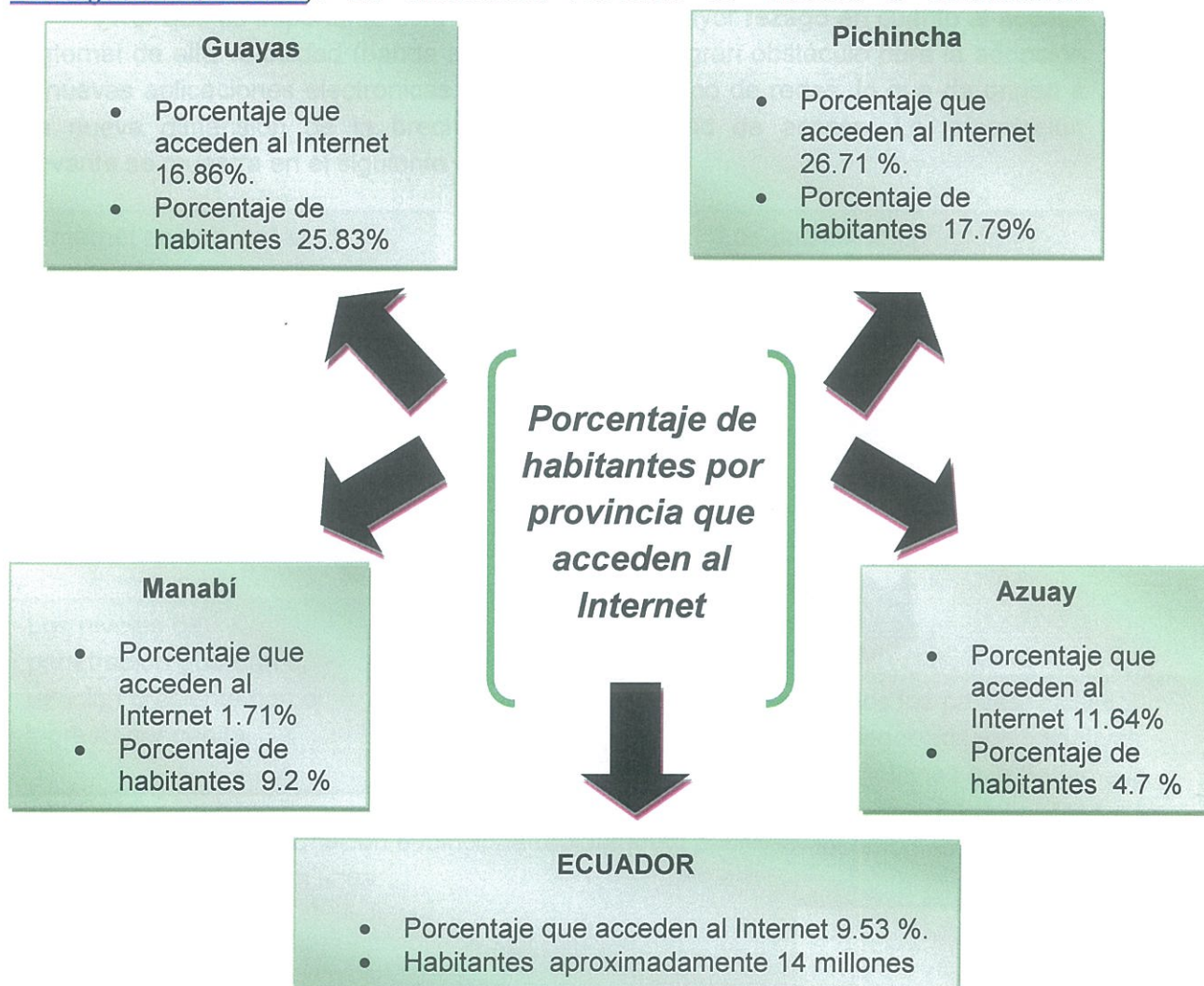


Figura 4: La información tabulada es con respecto a septiembre 2008. La fuente de origen es la Superintendencia de telecomunicaciones.

Se observa que Pichincha tiene el mayor porcentaje de penetración que el resto. La consecuencia se presume es por la apertura de la exAndinatel con el servicio de banda ancha. Ahora con la nueva corporación (CNT), se puede cubrir todo el país,

⁵³ Información entregada por Panchonet.

siendo los mercados por crecen en acceso final al usuario, Guayas y Manabí principalmente, sin descuidar el resto de provincias. Azuay es un importante mercado, pero el ingreso es limitado por el “monopolio” que tiene Etapatelecom⁵⁴, una empresa propia de la ciudad de Cuenca que da cobertura en esa región.

2da Fuente de Información. El panorama Digital 2007 de América Latina y el Caribe (ver archivo [investigacionmercado3](#)). Aquí se muestra la brecha digital que tiene especialmente América Latina y consecuentemente el Ecuador, y es una oportunidad de incrementar el mercado del acceso al Internet. La fuente original del documento es la OSILAC⁵⁵ con datos de UIT, “*World Telecommunications Indicators Database*”, 2006. EL informe es elaborado por el CEPAL.⁵⁶

¿Por qué es importante esta información? El mayor rezago en cuanto al acceso a Internet de alta velocidad (banda ancha), supone un gran obstáculo para la adopción de nuevas aplicaciones electrónicas basadas en este tipo de redes, lo que da origen a una nueva dimensión de la brecha digital: la calidad de acceso. La información relevante se muestra en el siguiente diagrama:

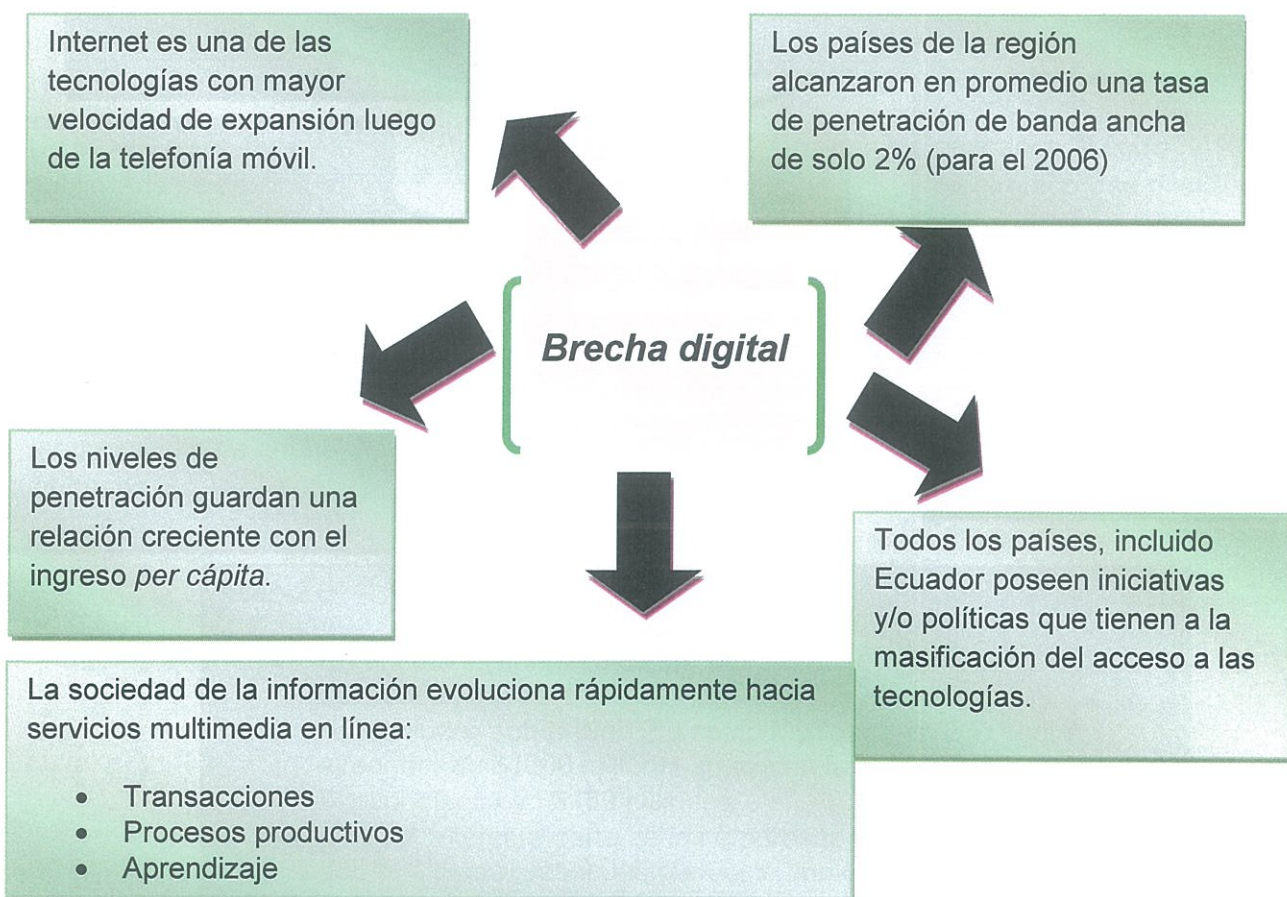


Figura 5. Aspectos importantes sobre la Brecha digital.

⁵⁴ La empresa de Agua Potable y Alcantarillado en Cuenca se llama ETAPA, que creó una subdivisión de telecomunicaciones llamada Etapatelecom.

⁵⁵ OSILAC, es el Observatorio para la Sociedad de la Información en Latinoamérica y el Caribe.

⁵⁶ CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Es importante analizar la brecha digital que existe y poder plantear la estrategia de crecimiento, y sobre todo que sea coherente. El Gobierno actual, tiene un plan de Conectividad, donde dentro de sus objetivos en el área de Internet es el de desarrollar la infraestructura para la provisión de acceso en banda ancha. Siendo unos de sus metas, el reducir los precios en un 70% hasta el 2010 (ver archivo [investigacionmercado4](#)).

3era Fuente de Información. Las aplicaciones nuevas que se están desarrollando sobre el Internet, son indudablemente diferentes tipos de negocios que se pueden emprender, y desde luego una oportunidad de generar ingresos por diversas formas, como la publicidad. En este contexto se encuentra el comercio electrónico, educación a distancia, juegos en línea, bibliotecas virtuales y algo que se puede hacer énfasis, el Web 2.0.⁵⁷ (ver archivos: [investigacionmercado5](#), [investigacionmercado6](#), [investigacionmercado7](#)).

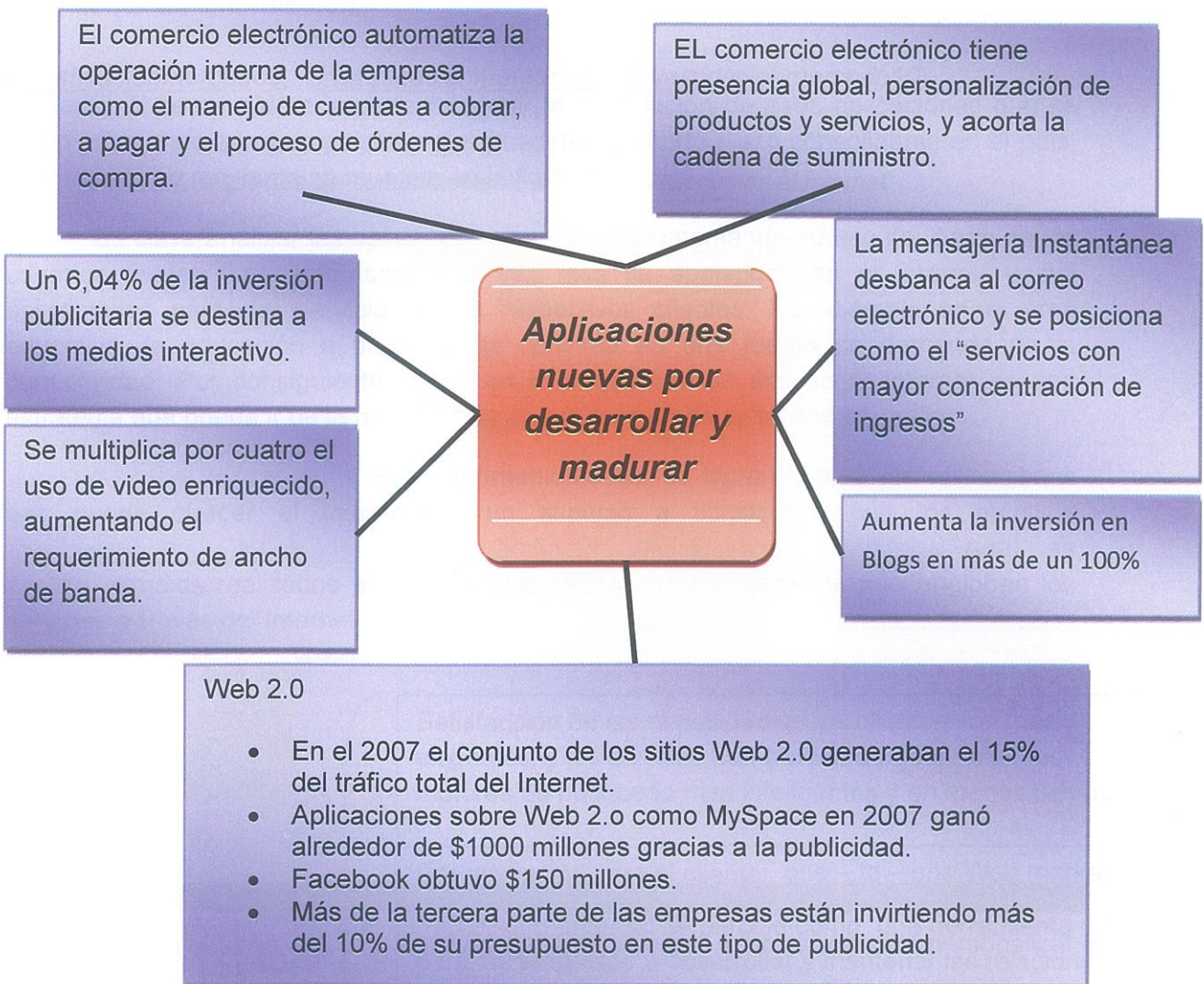


Figura 6. Aspectos importantes de aplicaciones a desarrollar sobre el Internet.

⁵⁷ Es un término empleado para denominar una segunda generación de servicios basados en la Web que ponen especial énfasis en la colaboración on-line, la interactividad y la posibilidad de compartir contenidos entre los usuarios.

¿Por qué es importante esta información? Con el incremento de la penetración del acceso al Internet en el Ecuador, el uso de aplicaciones sobre el Internet está en

Figura 7. Aspectos del comportamiento sobre aplicaciones en el Internet.

Percepción:

4ta Fuente de Información.

[investigacionmercado8](#), [investigacionmercado9](#), [investigacionmercado10](#)) aumento. Y se considera importante reunir la información de esas aplicaciones que se están ya usando en otros países y que pueden a un corto plazo consolidarse en el país. La información relevante se muestra en la figura 6.

Es clave analizar las aplicaciones que están aumentando su uso por parte de los usuarios finales. Las empresas cada vez más se apalancan en el Internet y sus aplicaciones para dar servicios a los respectivos clientes. Por ejemplo en el área educativa, la educación a distancia se convirtió en una fuente de demanda de la conectividad. Por consiguiente seguir en la ampliación de acceso al Internet es una estrategia que puede ir de la mano con la diversificación de aplicaciones *on-line*.

4ta Fuente de información. El comportamiento de los usuarios ante las aplicaciones que puede ofrecer el Internet es un aspecto a considerar. (ver los archivos [investigacionmercado8](#), [investigacionmercado9](#), [investigacionmercado10](#)). Aquí se analiza estudios realizados en los Estados Unidos de los aspectos que engloban los servicios a través del Internet.

Comportamiento del consumidor con respecto a los servicios del Internet

Satisfacción de las necesidades: los clientes son más exigentes, y los portales han tratado de desarrollar los motores de búsqueda más inteligentes y en menos tiempo.

Diferenciación para el cliente: one – to – one Web marketing, que se enfoca a analizar la información del usuario individualmente y usar la información para personalizar el servicio.

Percepción: Internet se percibe como una herramienta útil para las empresas a desarrollar y mantener las relaciones con los clientes directamente, estar en contacto con los consumidores, y proporcionar oportunidades de interacción de dos vías.

Perspectiva general: el Internet tiene el potencial de proporcionar la columna vertebral de la comunicación para cualquier industria, aumentar la eficiencia y reducir los costos.

Percepción: Internet se percibe como beneficios prácticos: ayuda a las empresas a un control de costes y el tiempo, participar en marketing directo y llevar a cabo actividades de promoción

¿Por qué es importante la información? Para analizar la efectividad que tiene los servicios que se prestan por el Internet, y las posibles influencias de los usuarios con respecto al uso de la Web, la publicidad y otras actividades relacionadas. Hay dos perspectivas marcadas con respecto a las aplicaciones en el Internet: los usuarios con necesidades básicas y los empresarios, profesionales y demás personas que usan como negocio. Esto permite segmentar el mercado a la hora de determinar el producto final.

Ventas de la Industria y las empresas de Internet (Cálculo de participación en el mercado)

La segmentación del estudio, se centra en los servicio de dial-up y banda ancha. Para el internet móvil, solo las tres empresas celulares pueden dar servicio lo que no entra dentro del análisis puesto que está orientado a otro segmento del mercado.

Tabla 1: Información de cuentas de internet y las ventas anual a Diciembre 2007, de las trece empresas más importantes. Fuente: Computerworld Ecuador, octubre 2008

No	Operador	Cuentas Conmutadas	Cuentas Dedicadas	Cuentas Totales	Ventas Anual a Diciembre 2007 (dólares)
1	ANDINATEL S.A. **	81117	22097	103214	\$38,616,000
2	EASYNET S.A.	3596	2112	5708	\$1,929,265
3	ECUADOR TELECOM S.A.	0	2882	2882	\$3,632,185
4	ETAPA TELECOM	17916	640	18556	\$2,252,861
5	GLOBAL CROSSING	31	462	493	\$2,217,600
6	LUTROL S.A. (Interactive)	6092	3818	9910	\$5,026,892
7	MEGADATOS	5091	10	5101	\$8,880,043
8	PACIFICTEL S.A. **	2743	5787	8530	\$14,481,288
9	PANCHONET S.A.	1887	1756	3643	\$1,633,935
10	PUNTO NET S.A.	6098	4141	10239	\$8,358,106
11	SURATEL (TVcable)	0	64469	64469	\$36,824,248
12	TELCONET	2052	92	2144	\$23,514,771
13	TRANS-TELCO	0	997	997	\$1,496,789
	Total general	126623	109263	235886	\$148,863,983

Hay un limitante de la información presentada, debido a que la mayoría de las empresas analizadas no solo están habilitadas para dar servicio de internet (Servicio de Valor Agregado), sino dan otros servicios de telecomunicaciones, como transmisión de datos⁵⁸ y telefonía fija. Pero la convergencia de los servicios está llevando a unificar en un solo medio de transmisión todas las aplicaciones, que a nivel mundial está siendo sobre el internet.

Por ejemplo, las llamadas telefónicas, la televisión, videoconferencia, transmisión de archivos e información de texto. En este contexto, la información de ventas de las empresas de internet hasta diciembre de 2007 es como se muestra en la tabla 1 y 2:

Tabla 2. Participación relativa

No	Operador	Ventas Anual a Diciembre 2007 (dólares)	Participación relativa
1	ANDINATEL S.A. **	\$38,616,000	1.05
2	EASYNET S.A.	\$1,929,265	0.05
3	ECUADOR TELECOM S.A.	\$3,632,185	0.09
4	ETAPA TELECOM	\$2,252,861	0.06
5	GLOBAL CROSSING	\$2,217,600	0.06
6	LUTROL S.A. (Interactive)	\$5,026,892	0.13
7	MEGADATOS	\$8,880,043	0.23
8	PACIFICTEL S.A. **	\$14,481,288	0.38
9	PANCHONET S.A.	\$1,633,935	0.04
10	PUNTO NET S.A.	\$8,358,106	0.22
11	SURATEL (TVCable)	\$36,824,248	0.95
12	TELCONET	\$23,514,771	0.61
13	TRANS-TELCO	\$1,496,789	0.04
	Total general	\$148,863,983	

⁵⁸ Es el servicio de conectividad entre varios lugares sin usar la red del internet.

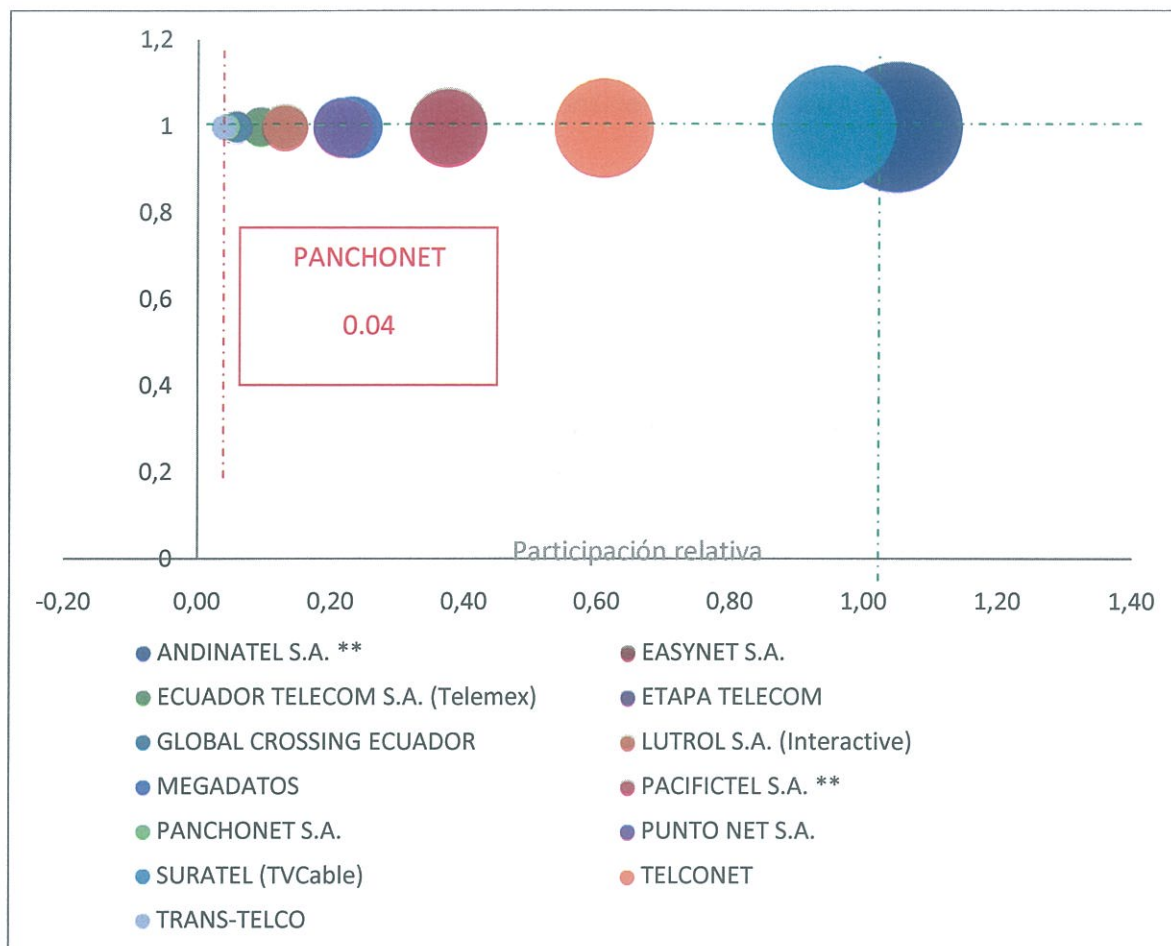


Figura 8: Matriz BCG⁵⁹ de la industria del Internet en el Ecuador. Datos a diciembre 2007.

Utilizando el método de BCG, se calcula la participación relativa de mercado. Se divide la participación de la empresa con el competidor de mayor participación (Hax, *et. al* 1983).

En la figura 8, se muestra que en la industria de la banda ancha y dial – up, Andinatel y Suratel (cable modem) dominan el mercado. En el eje de las “Y”, no está la tasa de crecimiento de la industria, debido a la falta de información del ente regulatorio para el cálculo. Esta considerado una relación de 1 para poder graficar y visualizar la matriz BCG.

Adicionalmente se realiza una comparación entre cantidad de conexiones (o cuentas) que tiene cada proveedor. En este punto es importante analizar el negocio de la conectividad especialmente de la banda ancha. Si una familia que tiene una conexión con cualquier proveedor, lo más probable es que compartan todos los integrantes ese mismo canal, por consiguiente la cantidad de usuarios que tienen acceso a internet depende de esta variable. Por consiguiente el análisis más confiable que considera el autor de este documento, es usar el número de conexiones que existen.

⁵⁹ Boston Consulting Group

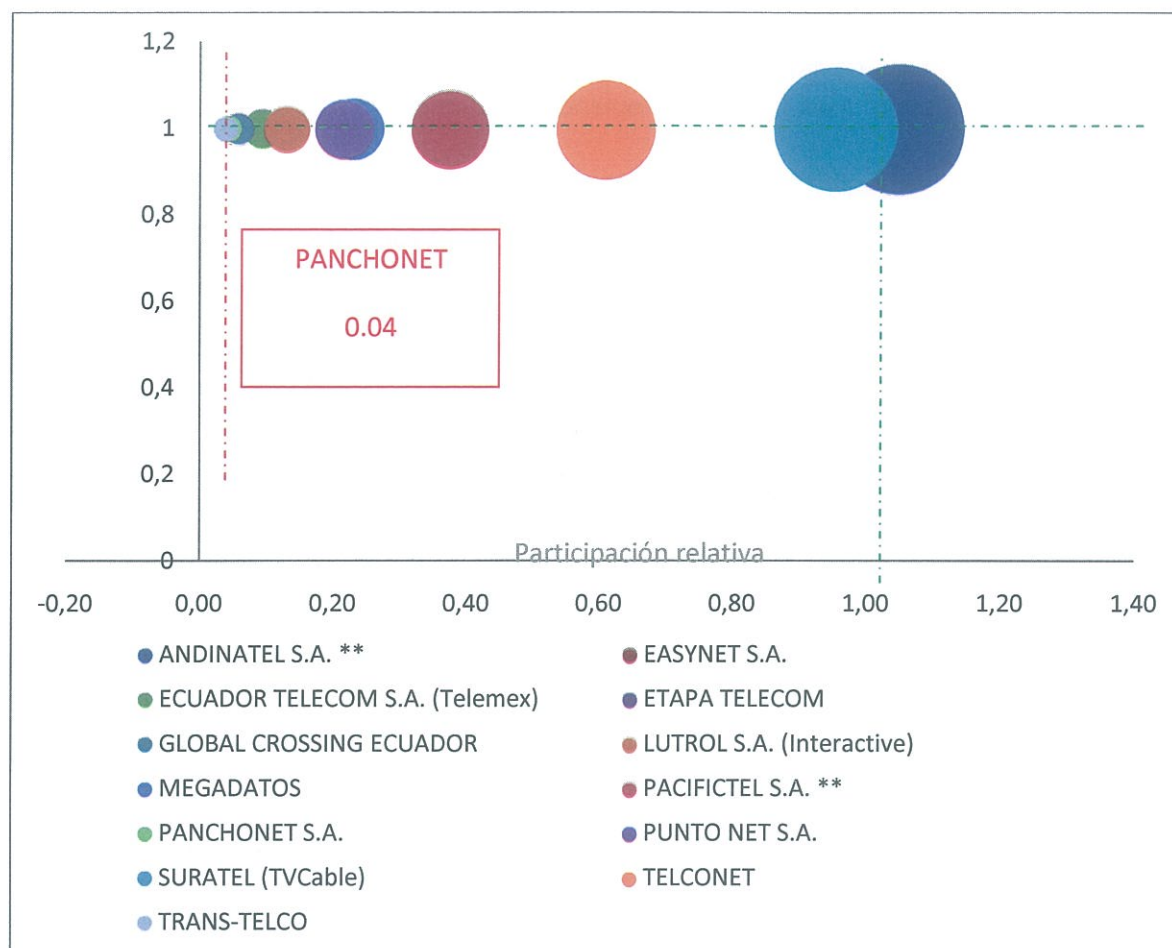


Figura 8: Matriz BCG⁵⁹ de la industria del Internet en el Ecuador. Datos a diciembre 2007.

Utilizando el método de BCG, se calcula la participación relativa de mercado. Se divide la participación de la empresa con el competidor de mayor participación (Hax, *et. al* 1983).

En la figura 8, se muestra que en la industria de la banda ancha y dial – up, Andinatel y Suratel (cable modem) dominan el mercado. En el eje de las “Y”, no está la tasa de crecimiento de la industria, debido a la falta de información del ente regulatorio para el cálculo. Esta considerado una relación de 1 para poder graficar y visualizar la matriz BCG.

Adicionalmente se realiza una comparación entre cantidad de conexiones (o cuentas) que tiene cada proveedor. En este punto es importante analizar el negocio de la conectividad especialmente de la banda ancha. Si una familia que tiene una conexión con cualquier proveedor, lo más probable es que compartan todos los integrantes ese mismo canal, por consiguiente la cantidad de usuarios que tienen acceso a internet depende de esta variable. Por consiguiente el análisis más confiable que considera el autor de este documento, es usar el número de conexiones que existen.

⁵⁹ Boston Consulting Group

En la tabla 3, está el análisis de participación tomando en cuenta las ventas y la cantidad de conexiones (o cuentas) de cada empresa. Tomar en cuenta que solo están la de mayor participación. El resto están considerados en el ítem "otros".

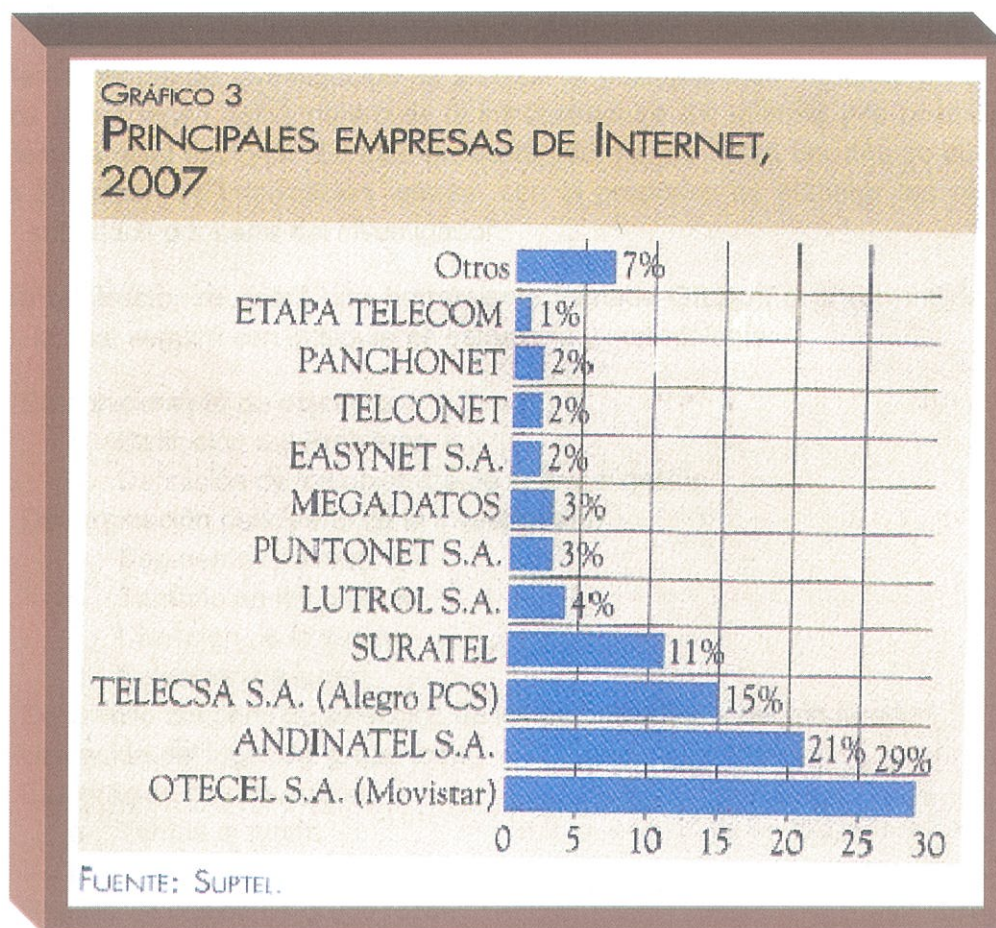
Tabla 3: Participación con relación al número de cuentas y las Ventas. Fuente: Computerworld Ecuador, octubre 2008

No	Operador	Cuentas Totales	Ventas Anual a Diciembre 2007 (dólares)	Participación con relación al número de cuentas	Participación con relación a las Ventas
1	ANDINATEL S.A. **	103214	\$38,616,000	35.5%	25.9%
2	EASYNET S.A.	5708	\$1,929,265	2.0%	1.3%
3	ECUADOR TELECOM S.A.	2882	\$3,632,185	1.0%	2.4%
4	ETAPA TELECOM	18556	\$2,252,861	6.4%	1.5%
5	GLOBAL CROSSING ECUADOR	493	\$2,217,600	0.2%	1.5%
6	LUTROL S.A. (Interactive)	9910	\$5,026,892	3.4%	3.4%
7	MEGADATOS	5101	\$8,880,043	1.8%	6.0%
8	PACIFICTEL S.A. **	8530	\$14,481,288	2.9%	9.7%
9	PANCHONET S.A.	3643	\$1,633,935	1.3%	1.1%
10	PUNTO NET S.A.	10239	\$8,358,106	3.5%	5.6%
11	SURATEL (TVcable)	64469	\$36,824,248	22.2%	24.7%
12	TELCONET	2144	\$23,514,771	0.7%	15.8%
13	TRANS-TELCO	997	\$1,496,789	0.3%	1.0%
14	OTROS	54708		18.8%	
Total general		290594	\$148,863,983		

La revista Gestión en su edición #167 del mes de mayo de 2008, muestra un análisis de las principales empresas de internet, tomando como referencia el año 2007. La fuente original es de la Superintendencia de Telecomunicaciones, por lo que se puede concluir que la revista uso o el número de conexiones (cuentas) o el número de

usuarios⁶⁰. Adicionalmente incluye a los usuarios móviles⁶¹ (utilizando las redes celulares).

Gráfico 1: Información de las Principales Empresas de Internet, 2007



Fuente: Revista Gestión número 167, con fecha mayo de 2008.

Si se compara los resultados de la tabla 3 y los datos del gráfico 1, se obtienen las siguientes observaciones (recordar que se usa el número de conexiones o cuentas):

- ✓ El análisis de Gestión, toma a los servicios de usuarios móviles como parte del análisis de participación. Estos son de Telecsa y Otecel.
- ✓ Sin Telecsa y Otecel, el resultado de Gestión tiene un patrón similar obtenido en la tabla 3 y la tabla 2. La exAndinatel y Suratel (TVcable) lideran el mercado del Internet.
- ✓ El resto de los proveedores están con menos de un 6% de participación del mercado.

⁶⁰ La Superintendencia de Telecomunicaciones no publica la información de facturación de las empresas de internet.

⁶¹ Movistar y Alegro (Telecsa).

Análisis de las posibles aplicaciones que los usuarios utilizan en el Internet (Grupo Focal y Análisis de Contenido)

Grupo Focal:

El tema central de investigación es analizar la posibilidad de mercado para nuevos servicios que pueden darse dentro de la infraestructura del Internet y la posibilidad de crecimiento a nivel nacional. En este presente informe, se usará un método cualitativo, para la obtención de información valiosa, con el propósito de elaborar los planes de acción sugeridos por parte del investigador.

Para tal efecto, se usará una herramienta llamada Grupo Focal (en inglés, *Focus Group*), la cual seguirá con la siguiente estructura y metodología:

1. Establecimiento de objetivos
 - a. Definición del Problema.
 - b. Definición de los objetivos de la investigación.
2. Determinación del diseño de la investigación
 - a. Segmentos de mercado.
 - b. Tamaño de los grupos.
 - c. Dirección de la sesión.
 - d. Selección de lugar.
3. Desarrollo del perfil de selección de los participantes y del moderador.
4. Ubicación del lugar del grupo focal.
5. Elaboración de una agenda.
 - a. Temas a cubrir.
 - b. Tiempo asignado.
6. Realizar la sesión de grupo focal.
7. Hallazgo
8. Presentación de un informe con las conclusiones y sugerencias.

El **alcance** de esta investigación cualitativa, es encontrar información de los consumidores y personas involucradas en la atención al cliente, como son posventa, preventa, comerciales y servicio al cliente. En una primera fase (propósito exclusivo de este trabajo), se lo hace con profesionales inmersos en la industria del Internet y las telecomunicaciones en general, que están radicados en la ciudad de Quito.

Con este método cualitativo se busca entender el vocabulario del consumidor, revelar las necesidades, motivos, percepciones y actitudes sobre los servicios que entrega esta industria de Internet. Cabe recalcar, que el grupo focal no es una muestra representativa, lo que no puede ser usada como información concluyente y predecible de los consumidores. Para tal motivo se deber realizar una investigación cuantitativa, la cual no abarca este estudio.

El desarrollo del grupo focal esta en el Anexo D ([video del grupo focal](#)). Los resultados y conclusiones que se obtuvieron son:

- ✓ La primera característica sobre los parámetros que elige el cliente al momento de contratar un servicio de acceso al internet, fue el precio. Pero esa postura fue cambiando, sin desmerecer su importancia, a una actitud hacia la calidad de la atención al servicio que presta la empresa en su totalidad (comercial, técnico, administrativo).
- ✓ La forma de captar mercado, sin publicidad masiva y exhaustiva, ha sido un punto importante en este grupo focal, donde los referidos son determinantes a la hora de decidir que proveedor de internet adquiere una persona. Pero es importante recalcar, que para que existan referidos, deber haber un servicio de calidad de producto, que a su vez es consecuencia de una estructura sólida dentro de la organización.
- ✓ Los servicios que se obtienen sobre el Internet, cada vez son más críticos para determinadas personas, como por ejemplo la comunicación (Messenger), las compras en línea, la compartición de información (Facebook, Hi5). Pero aún así hay más requerimientos que pueden encajar dentro del consumo local, como por ejemplo la información de direcciones o ubicaciones de ciertos lugares en el país.
- ✓ Mejorar los procesos en la organización, ayuda a reaccionar mejor y consecuentemente, la atención al cliente es oportuna y adecuada. Esto se debe a la mejora continua que envuelve un proceso de calidad como la ISO 9000 o seis sigma.
- ✓ El negocio principal de una empresa de Internet en el Ecuador, ha sido entregar infraestructura y acceso a los usuarios, limitándose a aplicaciones como el correo electrónico y alojamiento de páginas Web. Pero a nivel mundial el negocio está en el contenido, por ejemplo *Google, Facebook o Youtube*. Esto lleva a replantearse a todos los proveedores locales a generar estrategias para desarrollar y redirigir (diversificar) la industria del internet en el Ecuador. Hay que generar contenido.

Análisis de Contenido

El tema central de investigación es analizar la posibilidad de mercado para nuevos servicios que pueden darse dentro de la infraestructura del Internet y la posibilidad de crecimiento a nivel nacional. En este presente informe se realiza un análisis de contenido

La **metodología** consiste en realizar un análisis de contenido de sesenta anuncios recientes de revistas populares, de los cuales se procederá con una perspectiva objetiva y cuantitativa haciendo énfasis el tema mencionado en el párrafo anterior. El procedimiento se basa en Andréu (n.a), donde expresa que todo proyecto o plan de investigación mediante la técnica de análisis de contenido ha de distinguir varios elementos o pasos diferentes en su proceso:

1. Determinar el objeto o tema de análisis.
2. Determinar las reglas de codificación.
3. Determinar el sistema de categorías.

4. Inferencias.

El **alcance** de esta investigación contempla el uso de revistas de circulación a nivel de Ecuador, y como la industria es tecnológica (internet) la cual presenta cambios bien rápidos, especialmente en los servicios que ofrece, se considera dentro de un rango de años desde el 2007 hasta la actualidad.

1. Determinación del objeto de análisis

Se busca analizar los aspectos relacionados al internet, específicamente la promoción de servicios de acceso como banda ancha, inalámbricos, conexiones móviles y las aplicaciones que se ofrecen dentro del contexto del internet como messenger, antivirus, y programas que requieren estar en línea⁶².

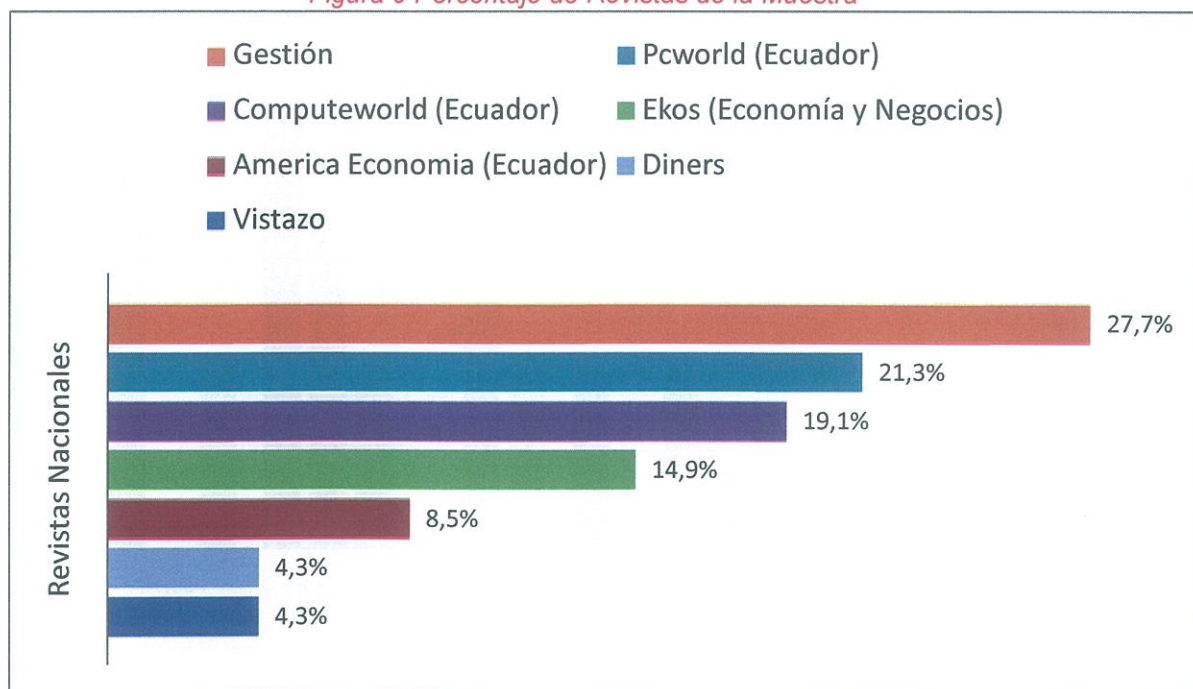
2. Determinación de la codificación

La investigación se basa en el análisis de 47 revistas en total, de la cuales se muestra en la figura 9 el porcentaje. Con respecto al tipo de revistas, se puede observar en la figura 10, la cuantificación tanto de la parte tecnológica (Computerworld y PCWorld), negocios (Gestión, Ekos, Diners y América Economía), y de investigación (Vistazo).

De todas estas fuentes de información se cuantifica la cantidad de publicidades relacionadas (ver en ítem 3 las categorías) que cada revista aporta. Ver figura 10.

Otra información relevante, es la cantidad de revistas por año que se puede visualizar en la figura 11.

Figura 9 Porcentaje de Revistas de la Muestra



⁶² Terminología que se usa, cuando se requiere una conexión de internet.

Figura 10 Porcentaje por Tipo de Revistas

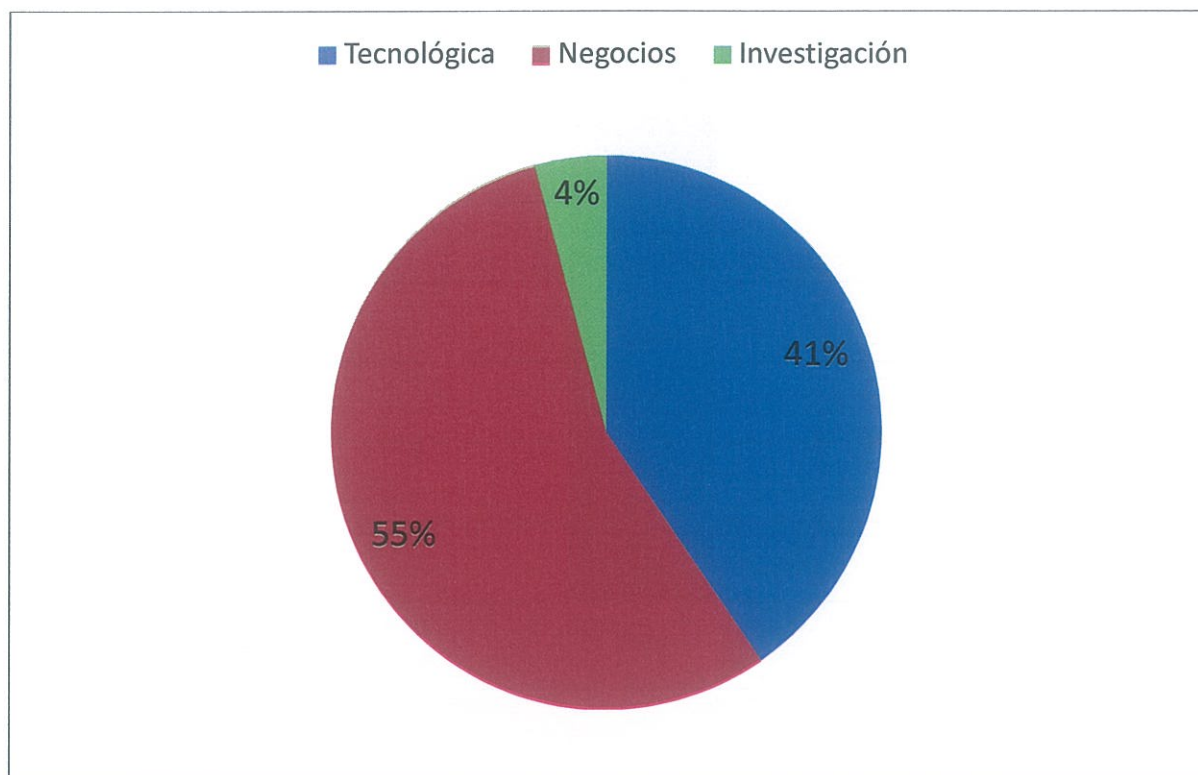


Figura 11 Número de publicidades por categoría seleccionadas

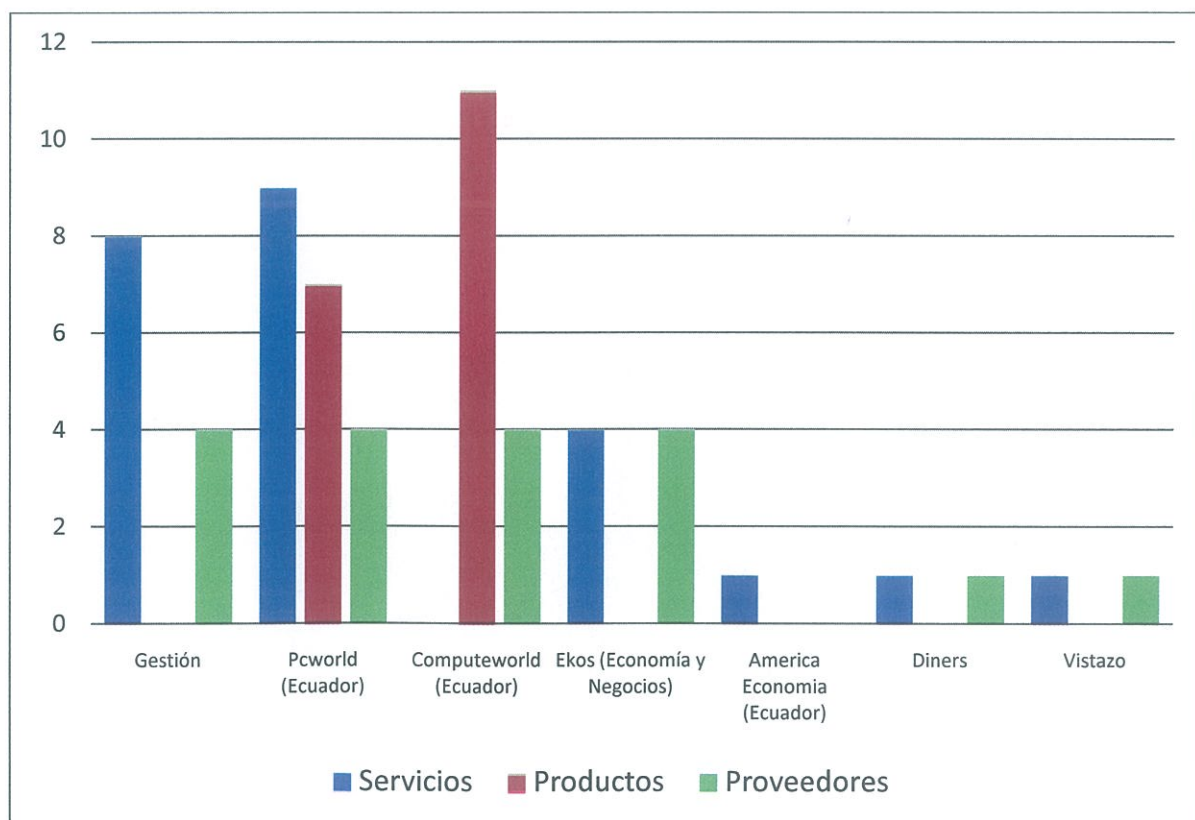
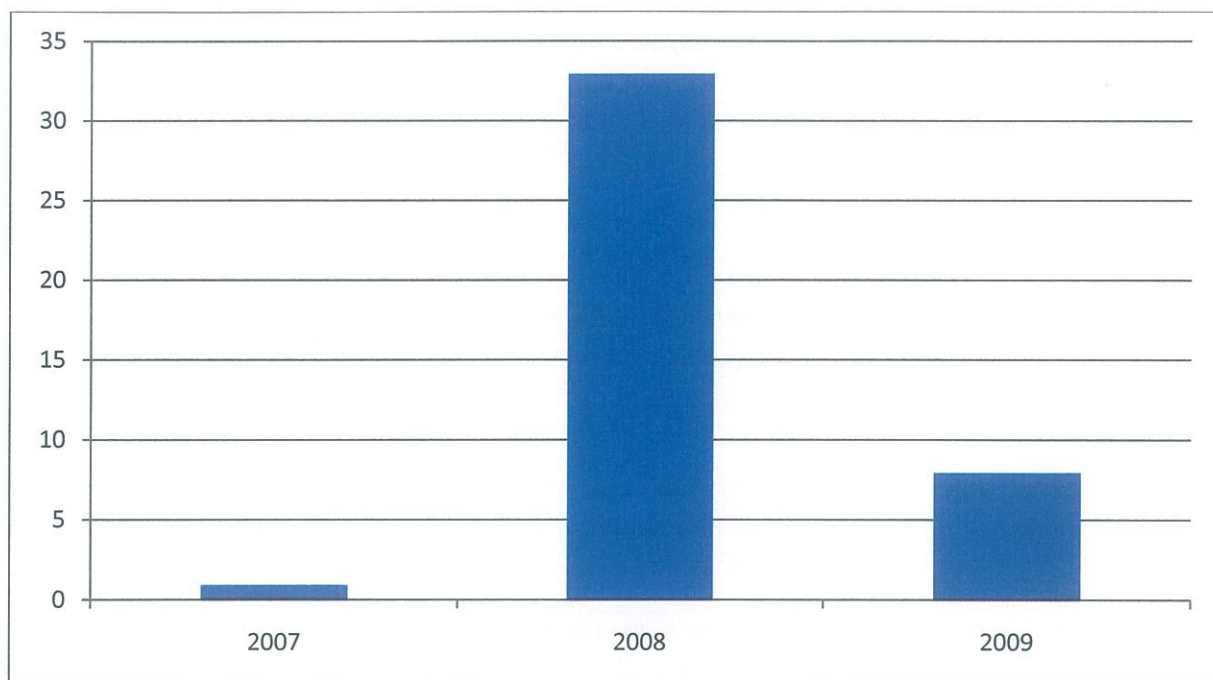


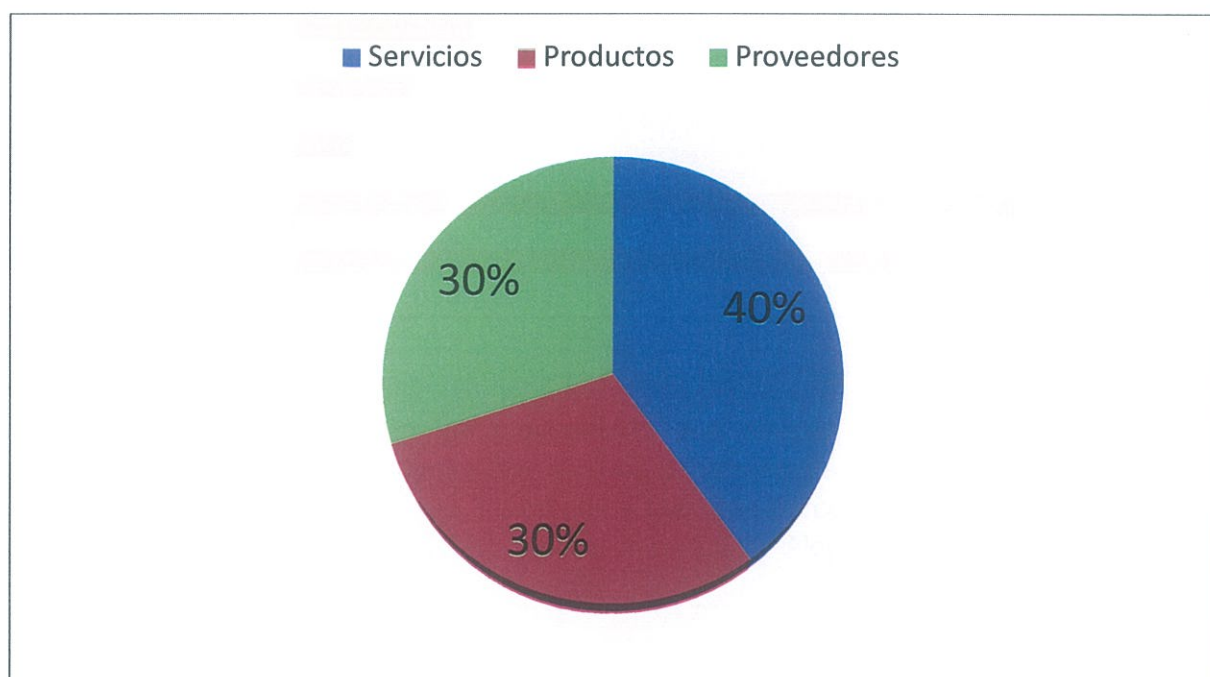
Figura 12 Número de revistas por año



3. Determinar el sistema de categorías.

El criterio de clasificación se los considera por categorías temáticas (Andréu, n.a), para lo cual se recoge las publicidades de revistas locales que tengan referencia al tema central de investigación.

Figura 13 Porcentaje por categorías



Las categorías para este análisis son: publicidades de proveedores de conectividad, publicidades de proveedores de servicios aplicativos se internet, y proveedores de equipos que operan en una infraestructura de internet.

El la figura 13 se muestra la cuantificación y porcentajes de 60 publicidades por categoría en 47 revistas seleccionadas (ver figura 10):

4. Inferencias

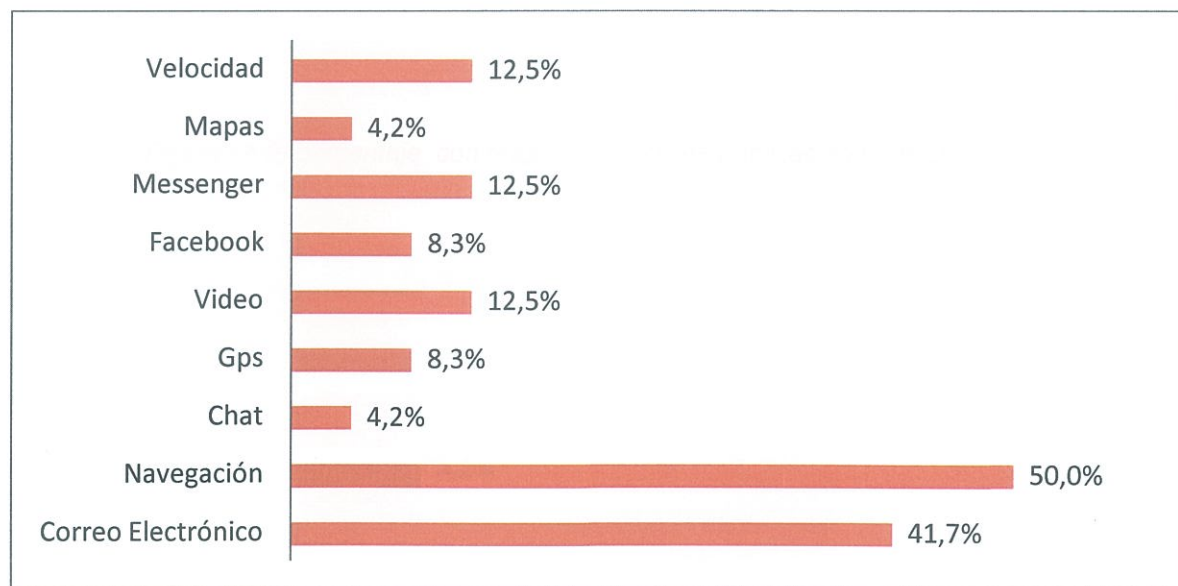
De las tres categorías seleccionadas para el análisis de este informe, podemos sintetizar de la siguiente manera: Servicios, Productos, y Proveedores (conectividad).

Categoría Servicios:

En esta categoría, se subdividió en tres aspectos para analizar las publicidades en las revistas seleccionadas. Esta son: aplicaciones sobre el internet, empresas que promocionan las aplicaciones y la imagen de la publicidad que emiten.

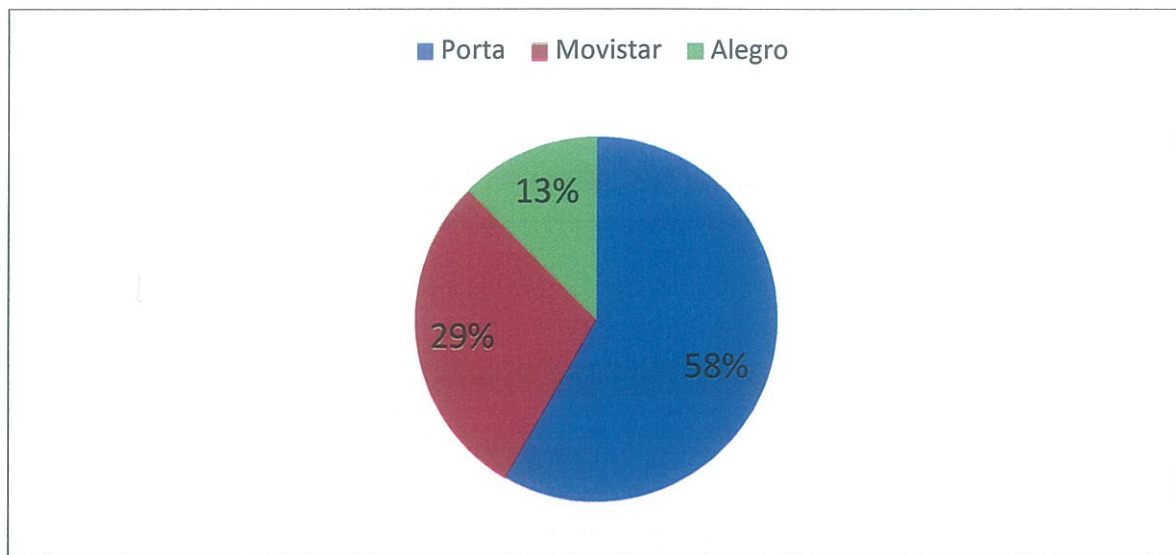
En la figura 14 se puede observar el porcentaje de aplicaciones que son ofrecidas, siendo el correo electrónico y la navegación las más publicadas y mencionadas.

Figura 14: El porcentaje es con respecto al total de publicaciones de servicios



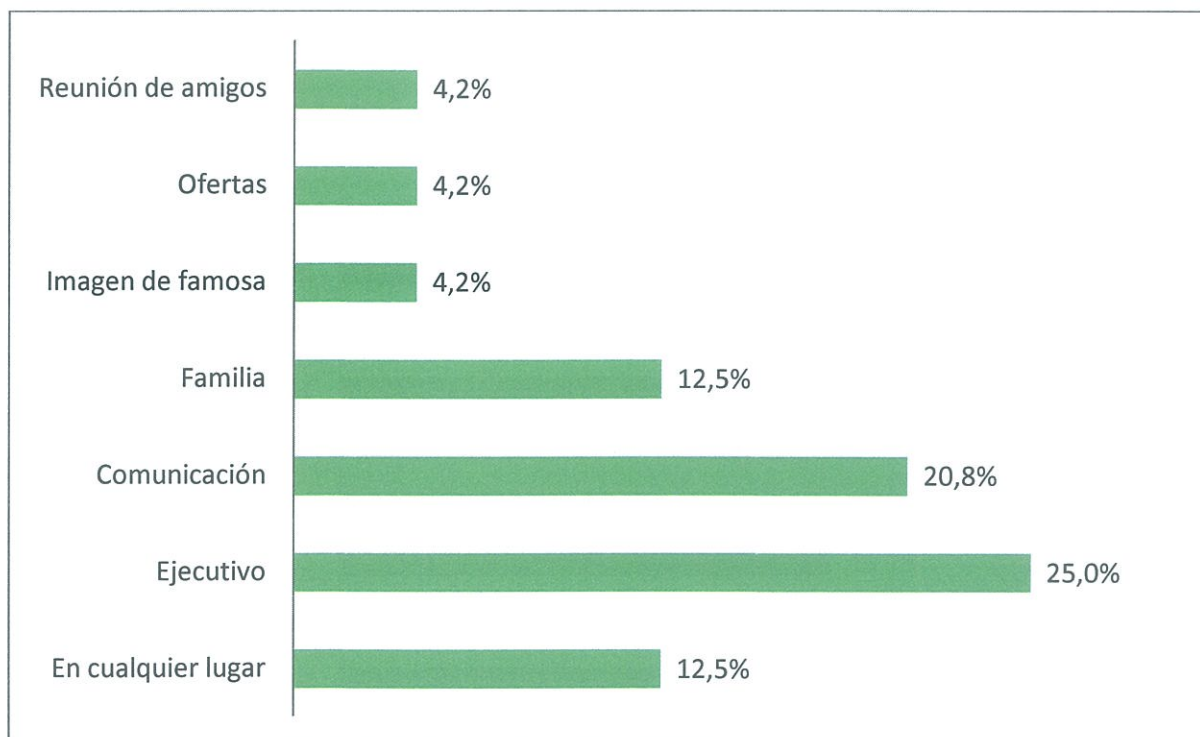
En la figura 15 están los proveedores que ofrecen estos servicio en sus publicidades. La evidencia muestra que solo las empresas de telefonía móvil publican anuncios en esta muestra tomada. La empresa que más porcentaje tiene es Porta con el 58%, seguido de Movistar con 29%, y por último 12% de Alegro.

Figura 15 Porcentaje de proveedores



En la figura 16, muestra que intentan comunicar las publicidades con las imágenes. Es interesante ver los resultados, para los cuales hay cuatro aspectos relevantes: la imagen de ejecutivos (25%), la percepción de comunicación (20%), y las últimas con el mismo porcentaje (12.5%) que expresan a la familia y la comunicación desde cualquier lugar.

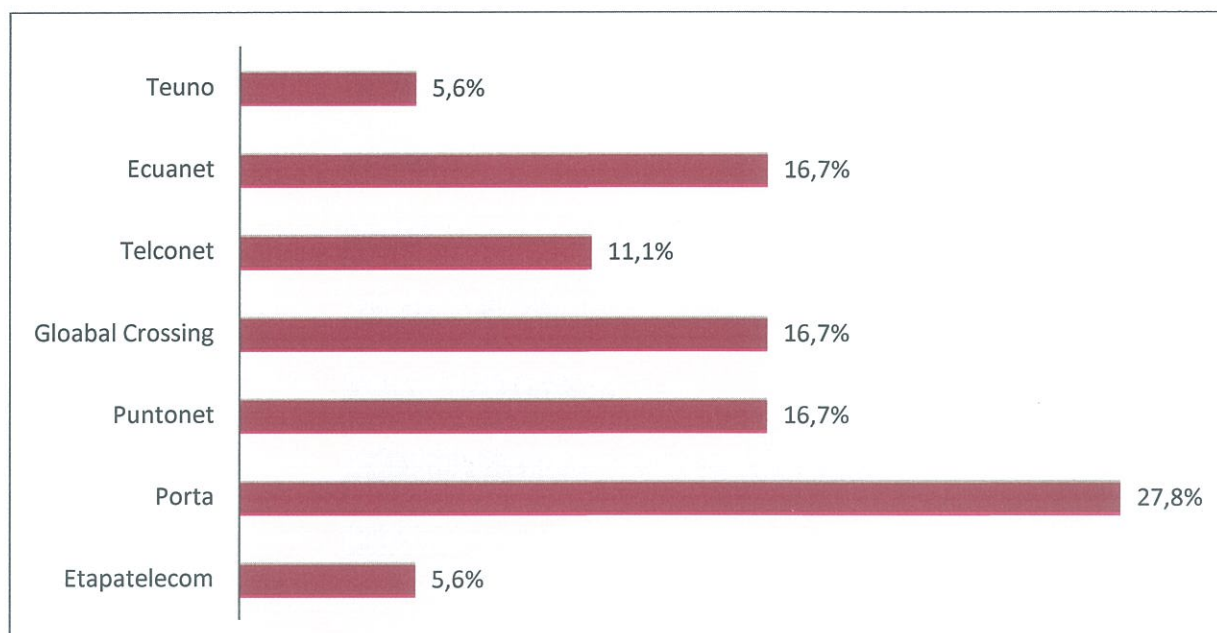
Figura 16 El porcentaje con respecto al total de publicaciones de servicios



Categoría Proveedores:

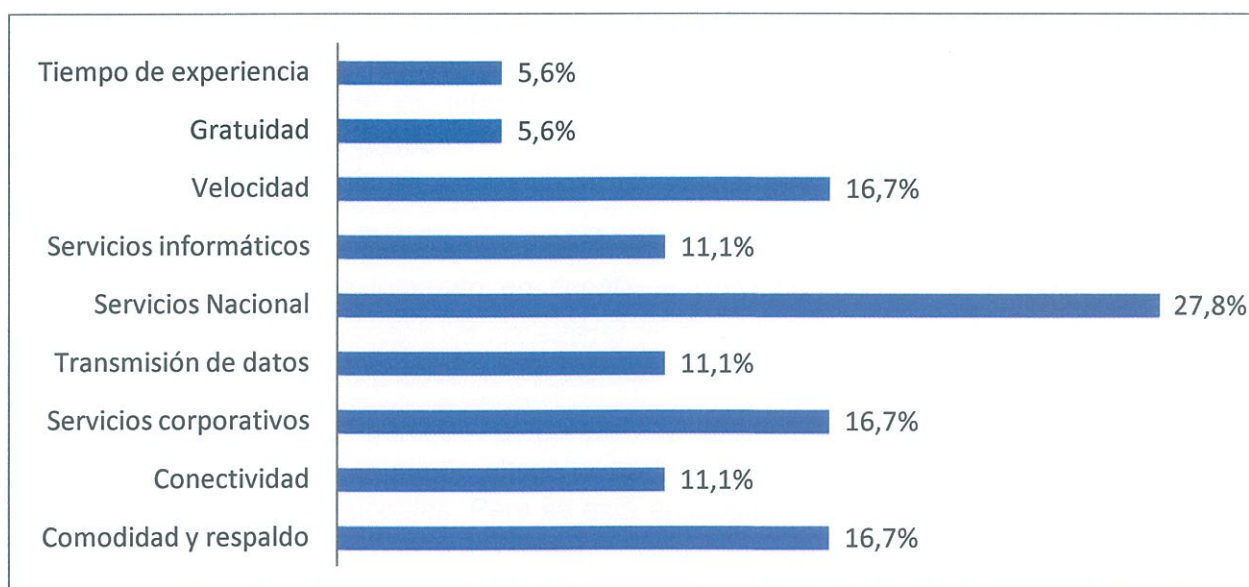
En esta categoría se subdividió en dos: Proveedores de conectividad en el Ecuador, y las características que ofrecen en sus publicidades. En la figura 17 se muestran los diferentes proveedores que se encontraron en la categoría de proveedores.

Figura 17 Porcentaje de proveedores



En la figura 18 se muestran los porcentajes de las características que las publicidades indican. El mayor porcentaje es con el mensaje de dar un “Servicio Nacional” con 27.8%, seguido de la “velocidad” y “Respaldo” con el 16.7%.

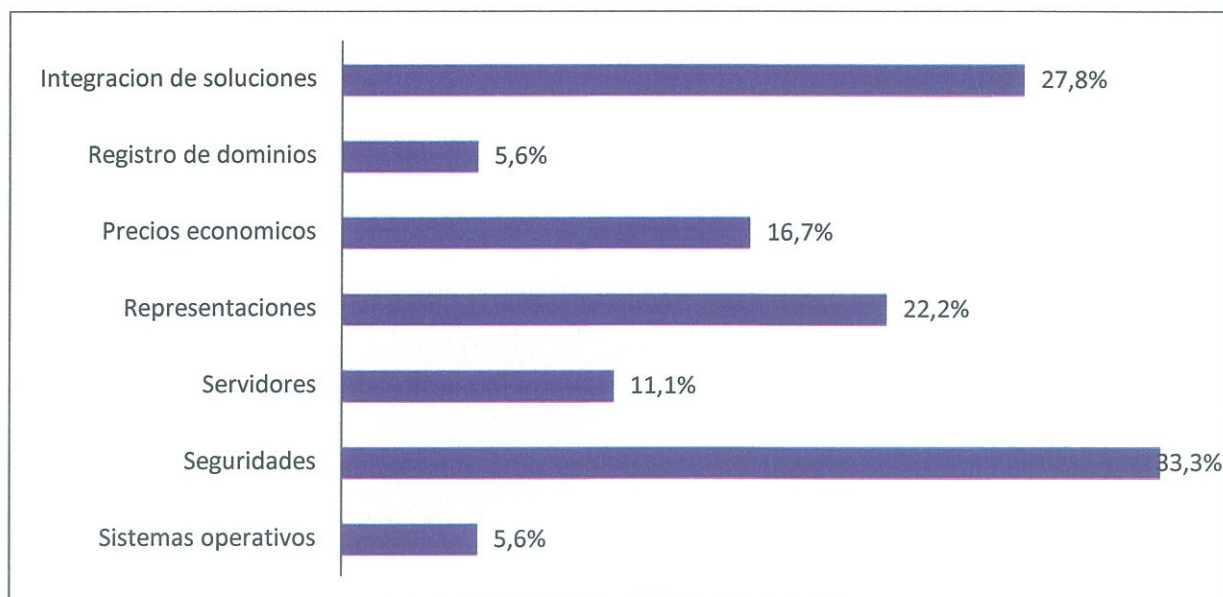
Figura 18 Porcentaje de cada característica que ofrecen las publicidades



Categoría Productos:

En esta categoría, se presenta la característica que ofrece en la publicidad, siendo la de seguridades la de mayor porcentaje (33.3%), seguido por la integración de soluciones (27.8%). Ver figura 19.

Figura 19 Porcentaje de cada característica que ofrecen las publicidades



- ✓ En la figura 14 se observa el crecimiento de servicios sobre el internet. Esto es consecuencia a la demanda que el mercado ecuatoriano tiene con respecto a estas aplicaciones. Sigue liderando la navegación y el correo electrónico como las características que los proveedores siguen publicitando a los consumidores.
- ✓ La empresa Porta se muestra como la líder en dar conectividad (figura 17), y la que más ofrece servicios sobre el internet (figura 15). Es importante recalcar que conjuntamente con Movistar, son las únicas empresas que pueden ofrecer todos los servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, dado por la infraestructura que poseen.
- ✓ En la figura 18, la característica de mayor publicidad es la cobertura nacional. Esto tiene sentido tomando en cuenta la poca penetración tecnológica que posee el Ecuador.
- ✓ Sigue siendo el mercado corporativo y profesional al que “atacan” los proveedores. Eso se puede observar en la figura 16, donde las imágenes que usan son de profesionales. Pero se está empezando también a dar importancia a la familia como un nuevo nicho de mercado.

- ✓ Otro aspecto a considerar es el tipo de revista que usan los proveedores para colocar sus publicaciones. En la figura 9 se observa el porcentaje de ejemplares de revista donde lidera Gestión. Pero en la figura 11 se observa que a pesar de ser una revista de negocios, Gestión es usada para publicar información tecnológica. Eso confirma a priori, que la conclusión anterior, tiene sustento, al indicar que el mercado que se busca es el profesional y ejecutivos.
- ✓ En la figura 19 los resultados muestran que la seguridad es un aspecto que consideran los proveedores muy importante a la hora de mostrar sus productos. De hecho en el negocio del Internet, es un aspecto crítico y vital dentro de la operación.

Análisis de los posibles atributos del servicio de Internet y sus aplicaciones (Encuesta vía telefónica y por internet)

El objetivo principal, es utilizar los principios de diseño de cuestionarios, evaluar en forma crítica y analizar los resultados. Los cuestionarios están enfocados a distintos aspectos, tomando el contexto del tema central de investigación.

La metodología consiste en establecer los objetivos de la encuesta, elaborar y realizar en campo. Luego analizar los resultados. Por último se utiliza el programa SPSS⁶³ para interpretar los datos obtenidos en las encuestas telefónicas y por internet.

El **alcance** de esta investigación está determinada por un aspecto: las encuestas telefónicas y por Internet tienen un enfoque directo con los clientes externos (usuarios). Se usa el programa SPSS para evaluar los resultados y la calidad de la información.

Encuesta telefónica

Objetivo: La encuesta contiene nueve preguntas dirigidas a las preferencias de los clientes con respecto al servicio del Internet. Se intenta buscar quienes son las personas que más usan, el tiempo que lo hacen y como les gustaría recibir información. Los clientes son de Panchonet, de los cuales se tomo una muestra de 477 usuarios, durante tres semanas (ver el diseño de la encuesta en el Anexo D). Los datos obtenidos están ingresados en SPSS. La población de Panchonet es de 2300 usuarios. En este en particular, como se tiene el dato de la población, y el valor de la muestra ya es dato, por consiguiente se calcula el nivel de precisión de la muestra. El nivel de confianza es

⁶³ Statistical Package for the Social Sciences.

del 95%. Como la población es finita, se debe aplicar un factor de corrección. Los cálculos son:

$$n = \frac{p(1-p)z^2}{e^2}$$

$$n' = n \sqrt{[(N - n)/(N - 1)]}$$

Z = nivel de confianza, 95%

n' = valor de la muestra, 477

P = proporción, 22,7% (477/2100 x 100)

N = valor de la población, 2100

e = valor a buscar.

Después de los cálculos: e = 3,3% de nivel de precisión

A continuación se muestra los resultados tabulados con las observaciones respectivas:

Horario de uso más frecuente

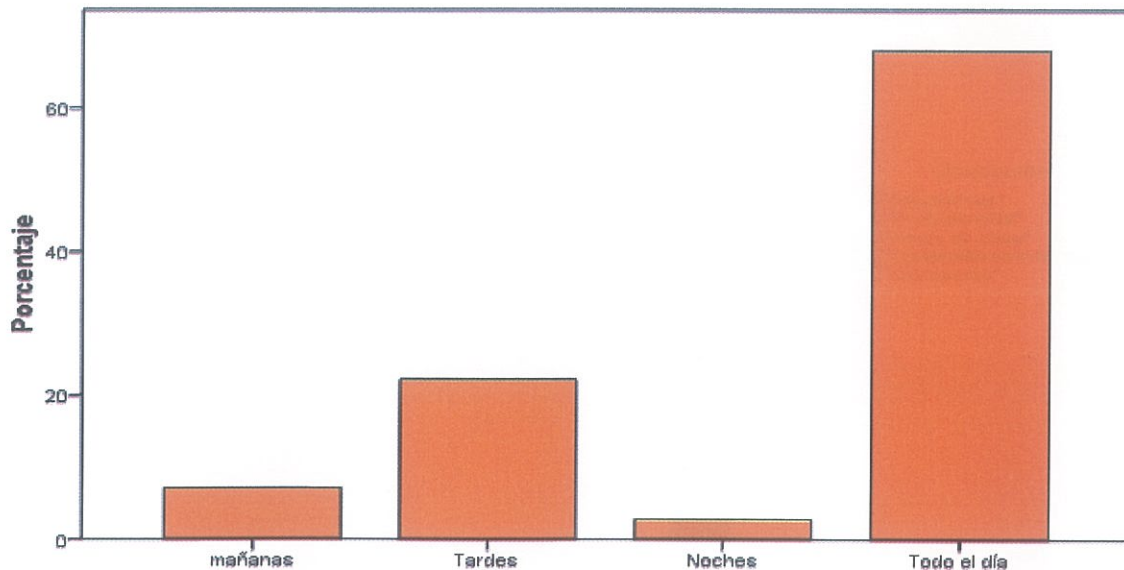


Gráfico 2. Porcentaje de uso más frecuente del Internet

En el gráfico 2, se puede observar el período de uso que los usuarios tienen con respecto al servicio de Internet. Si asociamos con el gráfico 3, se puede concluir que la cartera de clientes de Panchonet, tiene un mayor porcentaje de estudiantes, seguido de profesionales, los cuales usan todo el día, considerando al Internet como una herramienta de estudio y de aplicaciones profesionales.

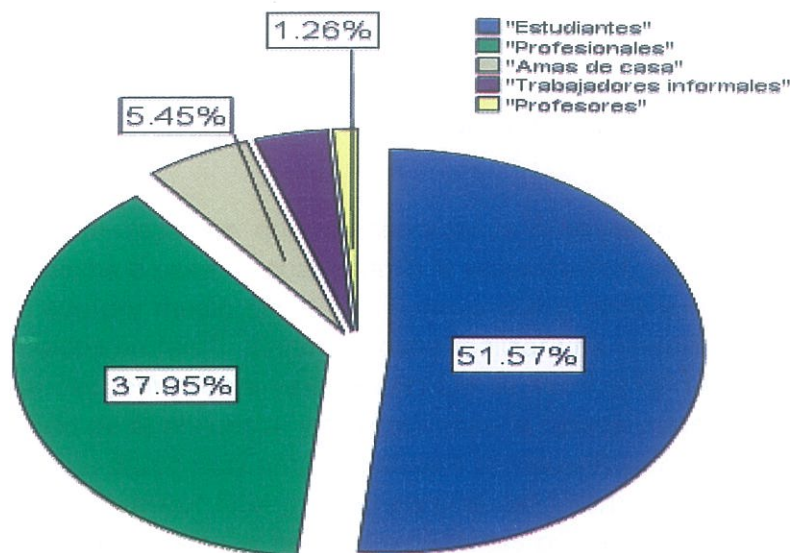


Gráfico 3. Porcentaje del tipo de consumidor del Internet

En el gráfico 4, se puede observar mejor esta relación entre la ocupación del usuario y el horario de uso. Lo que se intenta concluir es quién es el frecuente usuario para Panchonet y cuál es el tiempo de uso. Esto conlleva dos aspectos importantes. El mercado objetivo sigue siendo los estudiantes de la USFQ, y la importancia de dar un servicio estable y confiable.

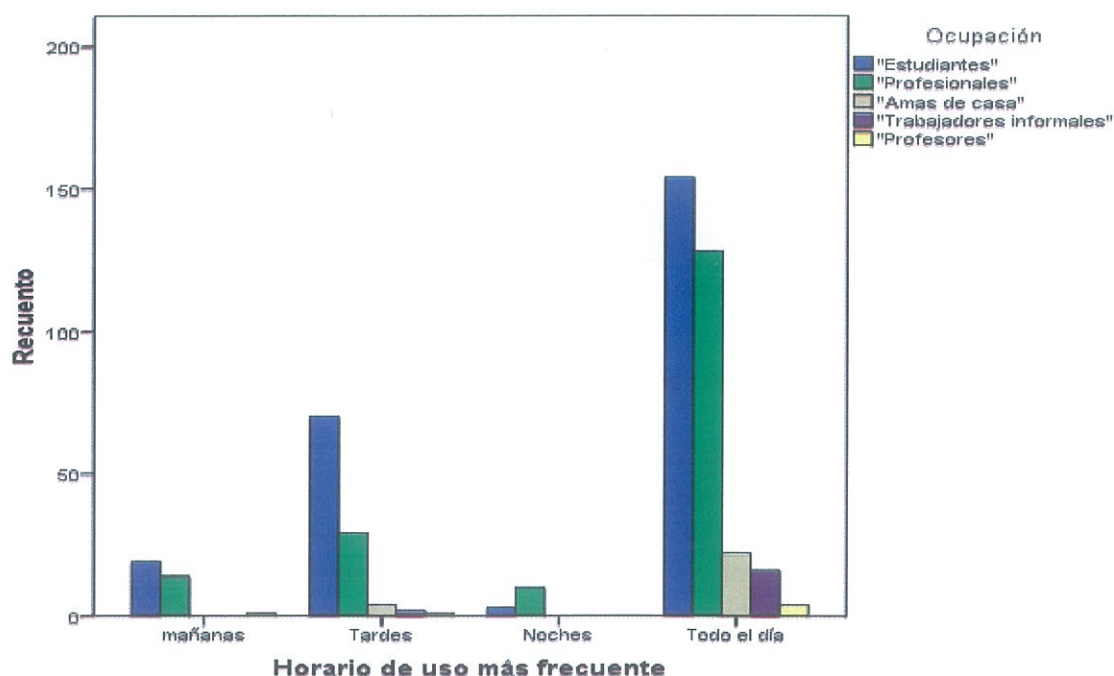


Gráfico 4. Cross Tabulación de horario de uso y la ocupación del consumidor de Internet

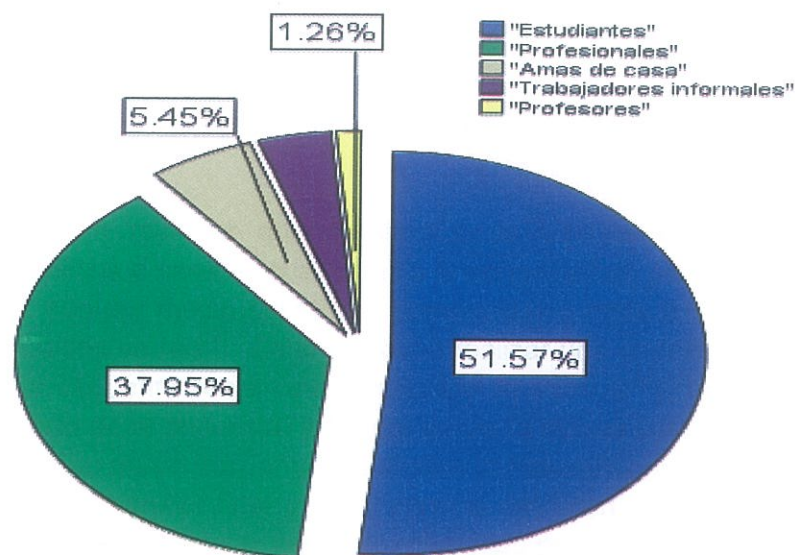


Gráfico 3. Porcentaje del tipo de consumidor del Internet

En el gráfico 4, se puede observar mejor esta relación entre la ocupación del usuario y el horario de uso. Lo que se intenta concluir es quién es el frecuente usuario para Panchonet y cuál es el tiempo de uso. Esto conlleva dos aspectos importantes. El mercado objetivo sigue siendo los estudiantes de la USFQ, y la importancia de dar un servicio estable y confiable.

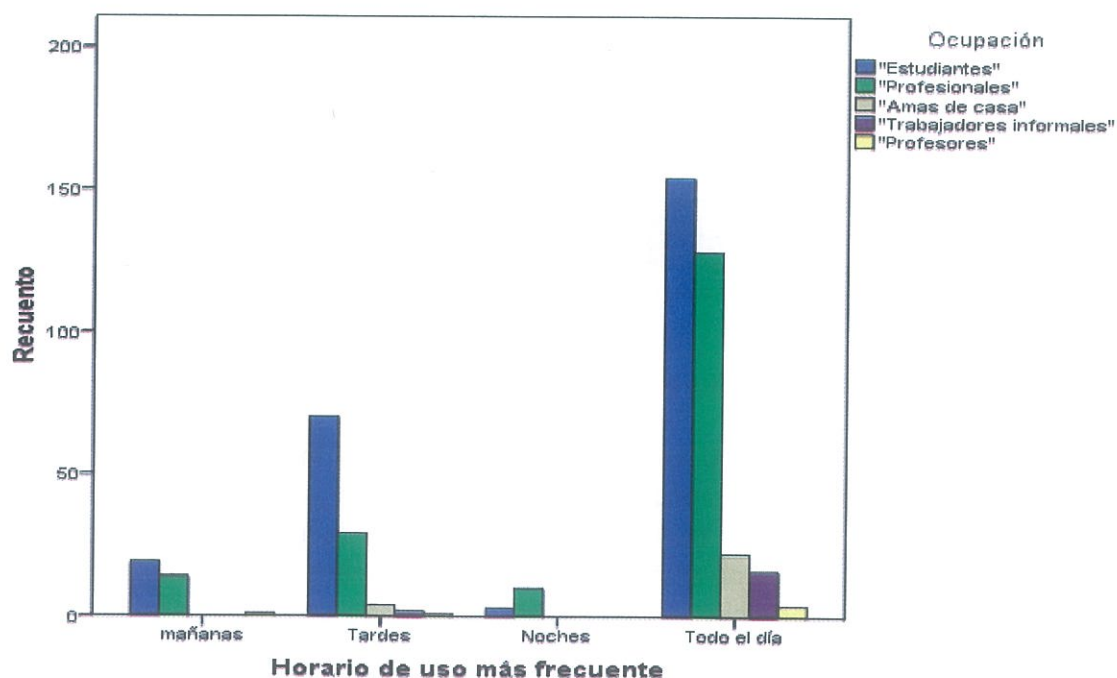


Gráfico 4. Cross Tabulación de horario de uso y la ocupación del consumidor de Internet

De esta forma se ha podido determinar que los grupos grandes de clientes para Panchonet, son profesionales y estudiantes universitarios. Por otro lado el tiempo de uso es cada vez más permanente (todo el día), lo que a priori se puede indicar que los usan para investigación académica y/o comunicarse con otras personas (vía correo electrónico o Messenger).

Es importante recordar que el servicio de Internet consiste en colocar un dispositivo en la oficina o casa, el cual permite la conectividad, pero puede ser usado por varias personas, sea por medio del mismo computador u otros computadores diferentes que estén conectados en red⁶⁴. Entonces cabe realizar una consulta y es ¿Quiénes son las personas que frecuentemente usan el servicio de Internet? En el gráfico 5 se puede mostrar el resultado de la encuesta, y coloca a toda la familia como el grupo el cual más utiliza. Tal vez sea un grupo muy amplio que este compuesto por los padres e hijos, pero me indica que el consumidor final para el servicio del Internet tiene una diversificación amplia de necesidades, gustos, y hasta de diferentes problemas técnicos consecuencia de la educación sobre computación.

Persona que utiliza frecuentemente

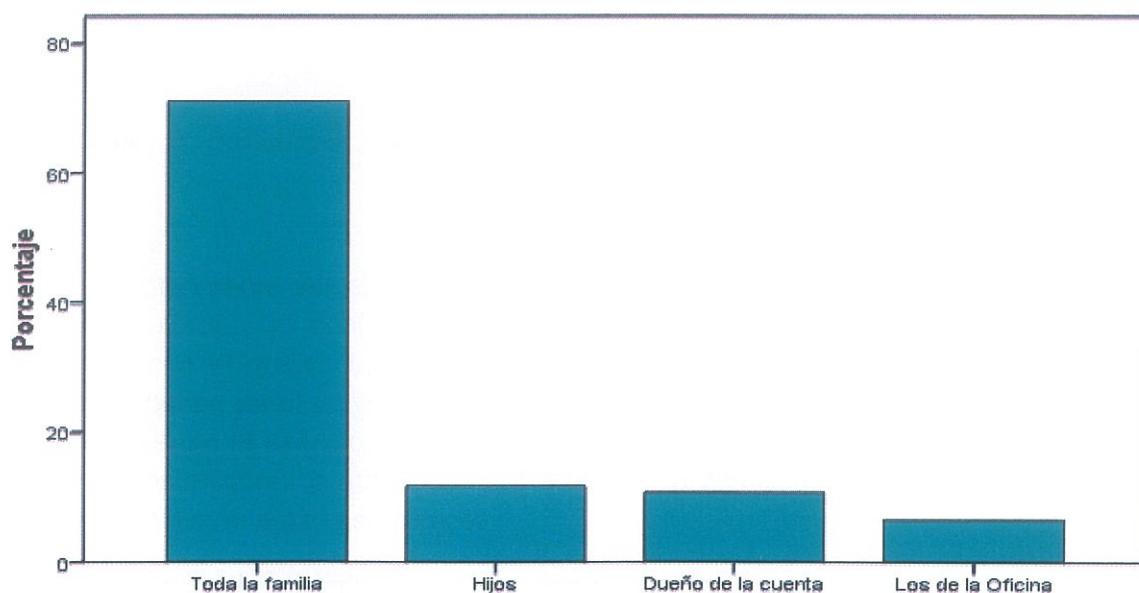


Gráfico 5. Porcentaje de quién utiliza frecuentemente el Internet

El servicio del Internet se está convirtiendo en un “producto” que lo utiliza todo tipo de persona, de género, de edad (obviamente desde que pueden usar el computador) y de ocupación, lo que se puede concluir que el servicio al cliente (técnico), se convierte en un diferenciador el momento que la empresa pueda solventar las inquietudes de los usuarios. En el gráfico 6 se observa el atributo que consideran los clientes al momento de definir el servicio del Internet, y en el gráfico 7 está el rango de edad de uso.

⁶⁴ Es una expresión técnica que se usa cuando dos o más computadores están conectados para compartir recursos.

Aspectos más valiosos

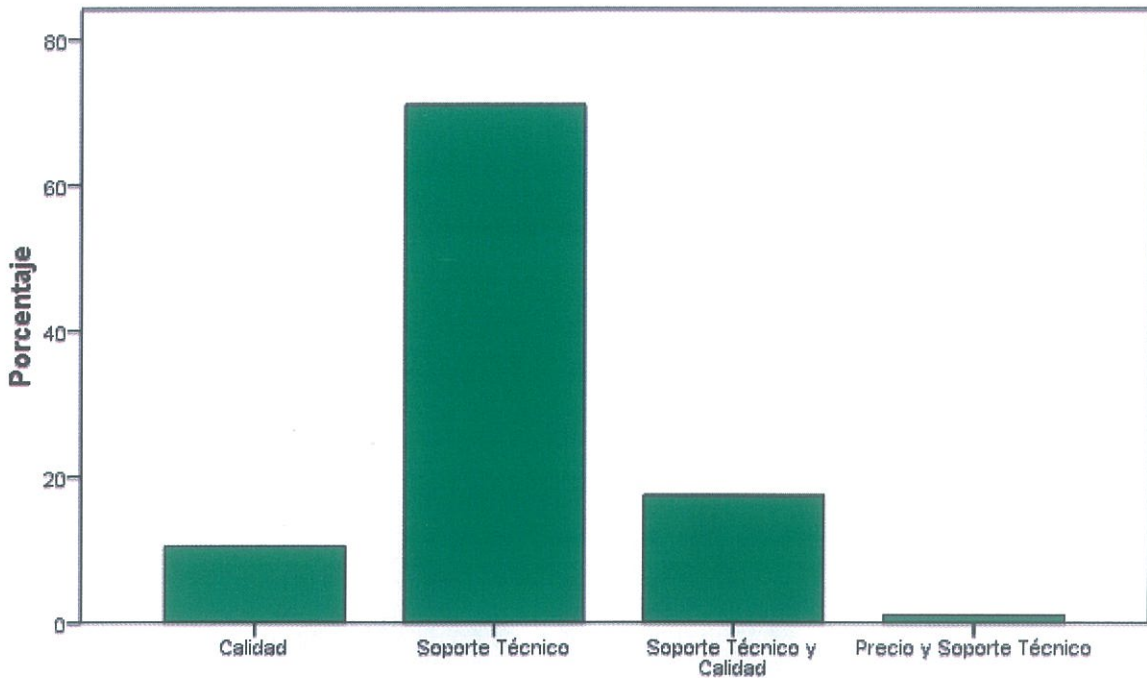


Gráfico 6. Porcentaje de las características más importantes del servicio de Internet

Es interesante ver el resultado que nos proporciona el gráfico 7. El servicio de Internet lo utiliza y lo contrata un amplio rango de personas de diferente edad. Si asociamos con el gráfico 5, podemos indicar de nuevo que el mercado objetivo que Panchonet posee es el universitario, pero a pesar de eso, existen usuario de diferente edad que utilizan el servicio, lo que apoya la estrategia de la Gerencia al buscar otros tipos de consumidores o aumentar otro gran grupo como los profesionales que están empleados, y ya no están estudiando.

Por otro lado, el atributo que consideran importante es el soporte técnico el cuál coincide con la conclusión del grupo focal. El precio dejó de ser un parámetro que influya en la decisión de seguir con el servicio de Internet. Puede influir al adquirir la primera vez, pero la homologación de los precios en el mercado ecuatoriano, liderados por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y el Grupo TVcable, ha logrado que deje de ser un factor determinante. Finalmente esto vuelve a sostener la validez de la estrategia de la Gerencia en mejorar los procesos internos logrando una atención y servicio al cliente más eficiente y adecuado.

Edad del Cliente

N	Valid	477
	Missing	0
Mean		40.51
Median		41.00
Mode		24
Std. Deviation		14.446
Variance		208.696

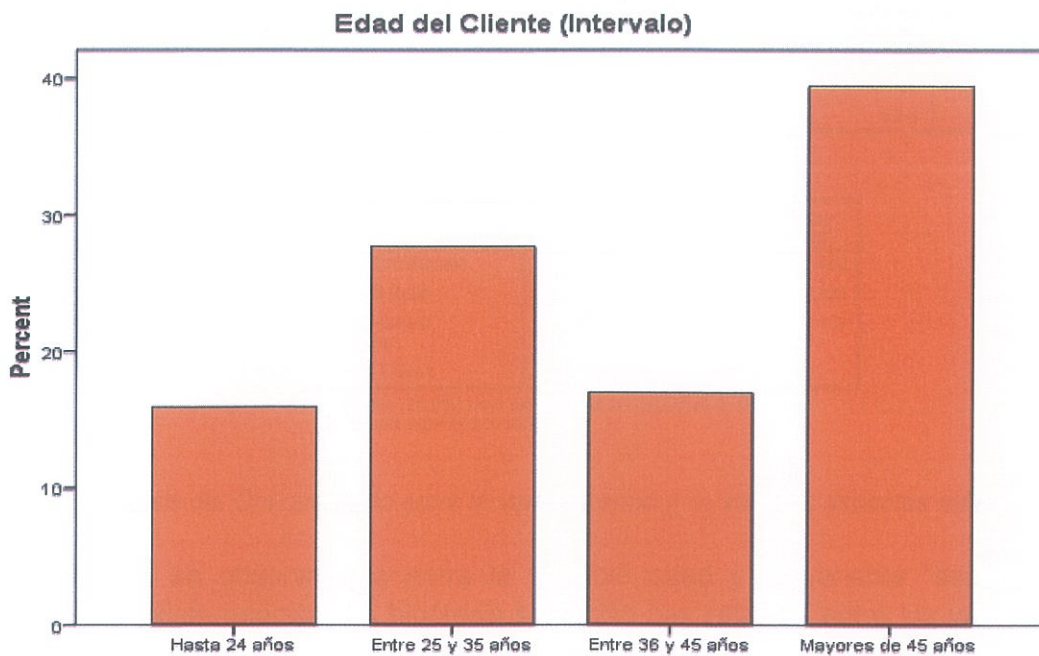
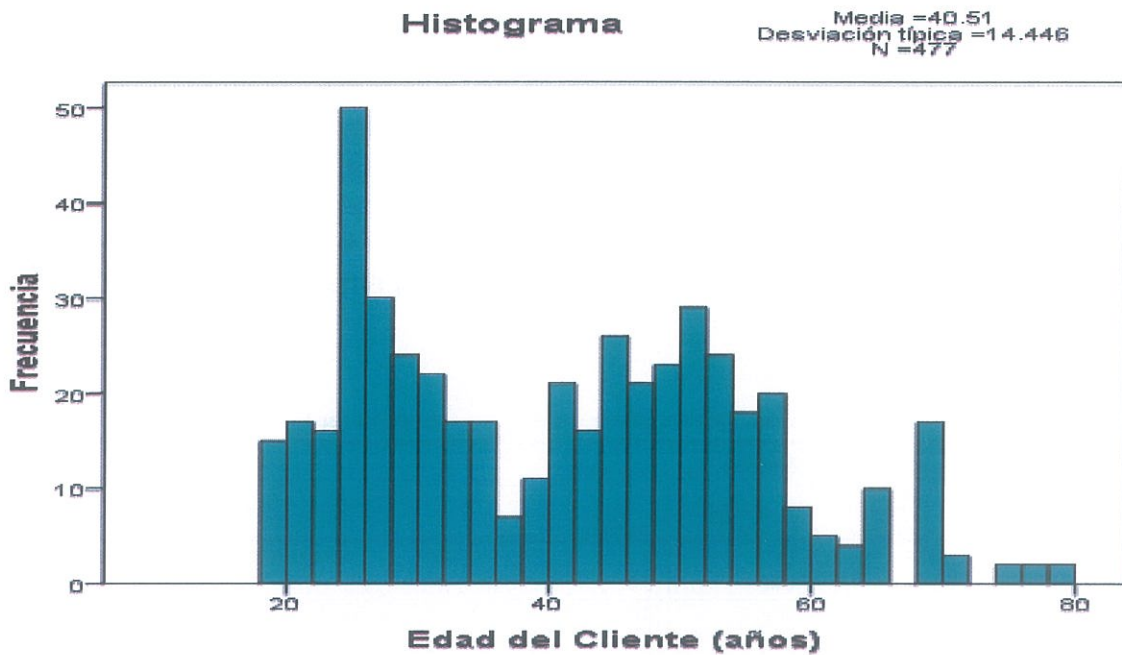


Gráfico 7. Frecuencia de las edades de los usuarios de Internet. Segundo gráfico esta por intervalos

Es interesante ver el resultado que nos proporciona el gráfico 7. El servicio de Internet lo utiliza y lo contrata un amplio rango de personas de diferente edad. Si asociamos con el gráfico 5, podemos indicar de nuevo que el mercado objetivo que Panchonet posee es el universitario, pero a pesar de eso, existen usuario de diferente edad que utilizan el servicio, lo que apoya la estrategia de la Gerencia al buscar otros tipos de consumidores o aumentar otro gran grupo como los profesionales que están empleados, y ya no están estudiando.

Por otro lado, el atributo que consideran importante es el soporte técnico el cuál coincide con la conclusión del grupo focal. El precio dejó de ser un parámetro que influya en la decisión de seguir con el servicio de Internet. Puede influir al adquirir la primera vez, pero la homologación de los precios en el mercado ecuatoriano, liderados por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y el Grupo TVcable, ha logrado que deje de ser un factor determinante. Finalmente esto vuelve a sostener la validez de la estrategia de la Gerencia en mejorar los procesos internos logrando una atención y servicio al cliente más eficiente y adecuado.

Edad del Cliente * Aspectos más valiosos Crosstabulation

			Aspectos más valiosos				Total
			Calidad	Soporte Técnico	Soporte Técnico y Calidad	Precio y Soporte Técnico	
Edad del Cliente (Binned)	Hasta 24 años	Count	8	53	14	1	76
		Expected Count	8.0	54.0	13.2	.8	76.0
	Entre 25 y 35 años	Count	10	100	21	1	132
		Expected Count	13.8	93.8	23.0	1.4	132.0
	Entre 36 y 45 años	Count	4	62	14	1	81
		Expected Count	8.5	57.6	14.1	.8	81.0
	Mayores de 45 años	Count	28	124	34	2	188
		Expected Count	19.7	133.6	32.7	2.0	188.0
	Total	Count	50	339	83	5	477
		Expected Count	50.0	339.0	83.0	5.0	477.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.840 ^a	9	.452
Likelihood Ratio	9.143	9	.424
Linear-by-Linear Association	.565	1	.452
N of Valid Cases	477		

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

Tabla 4. Análisis del Chi-cuadrado entre la variable edad y la variable aspectos más valiosos

En la tabla 4, se observa que entra la variable edad y la variable “aspectos más valiosos”, no existe relación. La hipótesis sería: No hay relación entre las variables. De acuerdo al parámetro de significancia que es 0,452 (mayor de 5%), la hipótesis es aceptada, por lo siguiente, la variables son independientes.

Encuesta por Internet

Objetivo: La encuesta contiene seis preguntas dirigidas a los servicios y a las preferencias de los clientes con respecto al servicio del Internet. Se intenta buscar como perciben los clientes a las empresas que proporcionan banda ancha. Par tal efecto se diseño una encuesta sobre Google Doc, con el cual se envió alrededor de 60 solicitudes, y fueron contestadas 23 encuestas (ver el diseño de la encuesta en el Anexo 3), durante dos semanas. Los datos obtenidos están ingresados en [SPSS](#).

En el gráfico 8, se muestra la importancia del Internet para los encuestados. Pero si asociamos con el gráfico 9, tiene más fuerza la importancia de los atributos, donde el servicio al cliente es el que más predomina. Este atributo es reforzado con la encuesta por teléfono, en la cual también hubo esta característica como la más relevante.

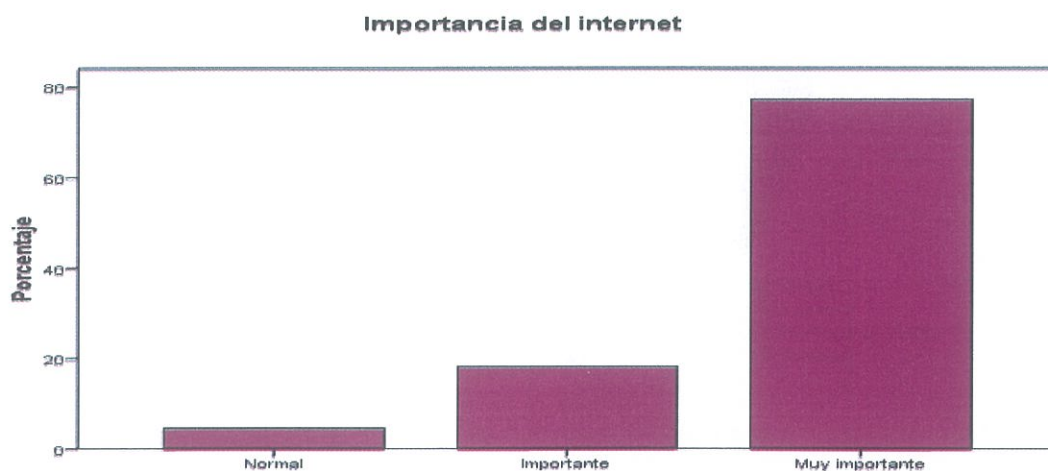


Gráfico 8. Porcentaje del nivel de importancia del Internet

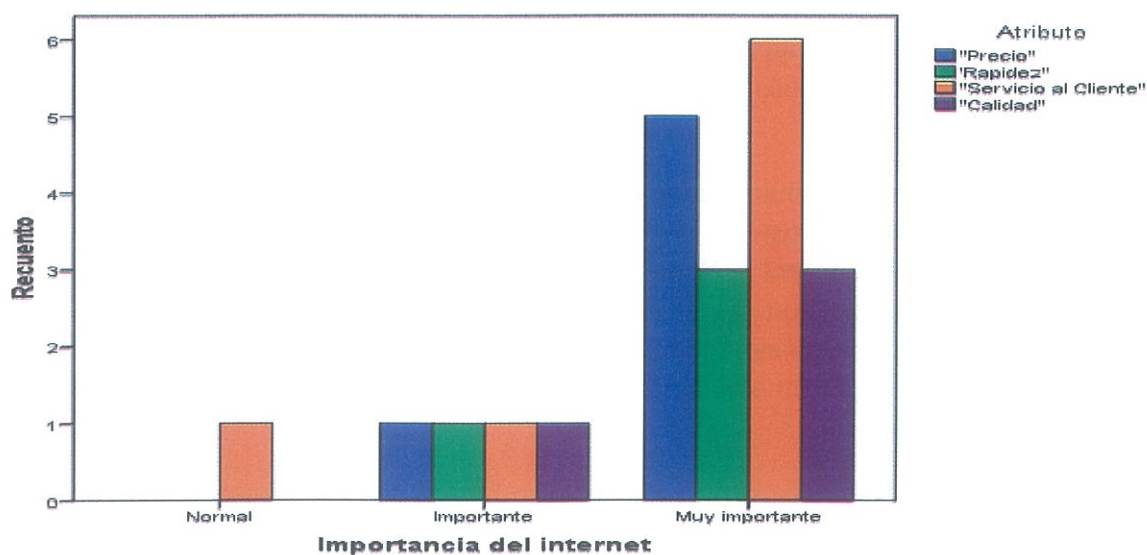


Gráfico 9. Cross Tabulación entre los atributos más característicos y la importancia del Internet

En el gráfico 10 están los atributos que los encuestados consideran más importantes. El servicio al cliente (atención técnica) es el que tiene mayor porcentaje. Toma mayor validez esto, puesto que la muestra para esta encuesta no es de usuarios que utilizan el servicio de Panchonet, lo que no sucedió en la encuesta por teléfono, donde la muestra fue de la base de clientes activos.

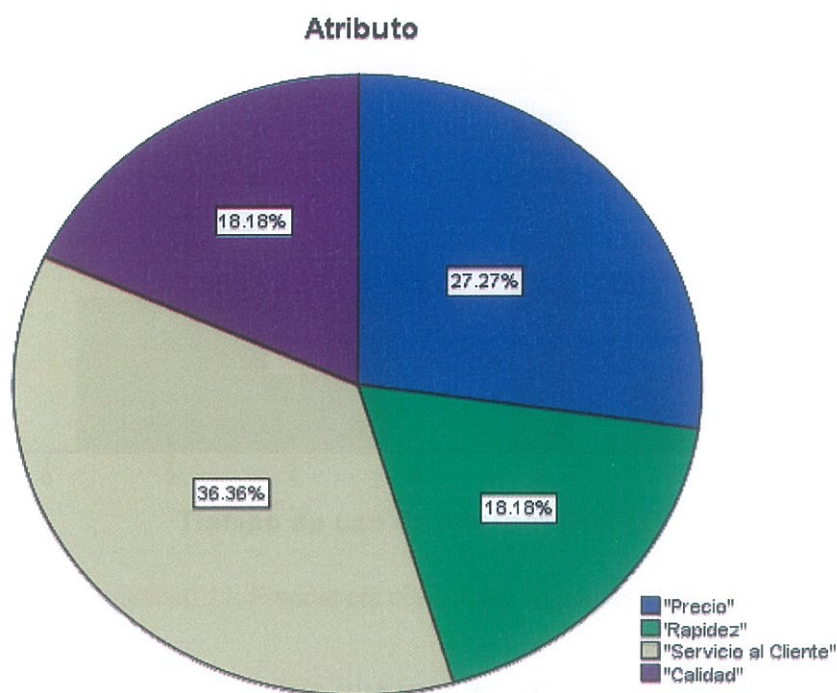


Gráfico 10. Porcentaje del tipo de atributo más característico sobre el servicio del Internet

En el gráfico 11 el resultado obtenido es muy interesante si lo asociamos con el gráfico 2 de la encuesta por teléfono. Alrededor del 60% de los encuestados lo utilizan un promedio de 4 horas. Esto desde el punto de vista del negocio, es importante, puesto que unos de los costos fuertes dentro del presupuesto, es el pago del ancho de banda de "backbone" del Internet a una empresa portador⁶⁵, y mientras más usuarios usen de una forma "estadística" el Internet, se puede incrementar los clientes en una proporción no igual con el ancho de banda de "backbone".

El gráfico 12 muestra la aplicación que los encuestados más usan por el Internet. Si asociamos con la figura 14 de la página 25, cuando se hizo el análisis de contenido, el correo electrónico y la navegación siguen siendo los servicios más usados. Especialmente el del correo electrónico se ha vuelto una herramienta empresarial muy poderosa hasta el punto de elaborar reglamentos sobre la validez de la información como un "documento" jurídico aceptado para cualquier requerimiento oficial.

⁶⁵ Esto está explicado en la Introducción del documento.

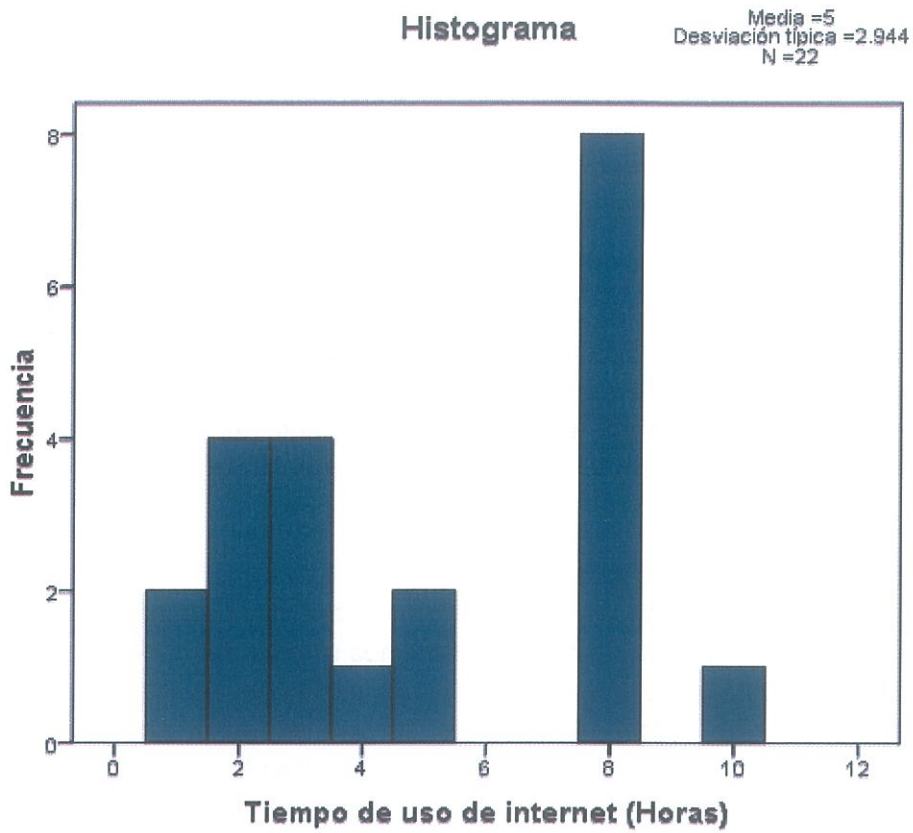


Gráfico 11. Frecuencia del tiempo de uso de Internet

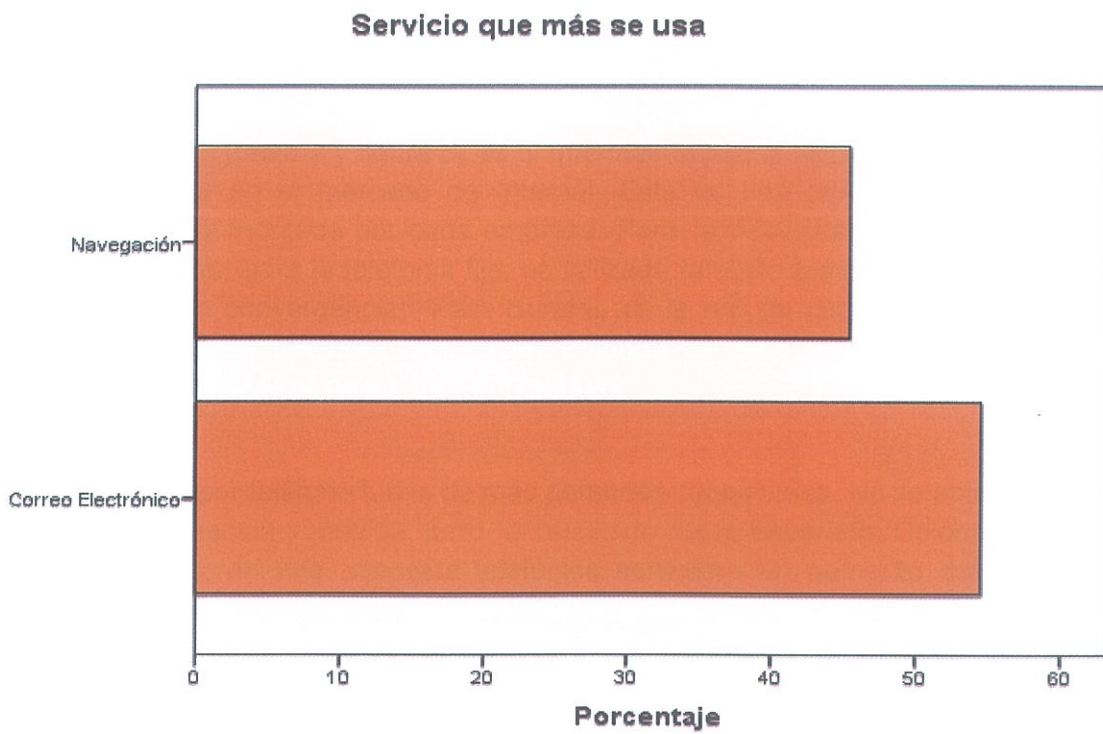


Gráfico 12. Porcentaje de la aplicación que más usan los clientes en el Internet

Conclusiones y Recomendaciones

- ❖ La fuente principal para todo análisis en la industria del Internet es la Superintendencia de Telecomunicaciones. Por consiguiente el resultado obtenido en este informe con respecto por ejemplo de la revista Gestión, es coherente y con un patrón establecido, a pesar de la metodología que puede haber usado la revista (gráfico 1 y tabla 2).
- ❖ El aporte fundamental en este estudio es involucrar la matriz BCG en el análisis y la obtención de información de ventas que la revista Computeworld obtuvo del Servicio de Rentas Internas. El análisis final, es que el patrón se vuelve a repetir liderando exAndinatel (ahora CNT) con Suratel (TVcable), como las empresas más grandes, en usuarios y ventas.
- ❖ Panchonet está dentro de las trece empresas más grandes que proporcionan acceso al Internet, considerando que conjuntamente con Lutrol (Interactive) y EASYNET, son las únicas dentro de la lista de los 13 como empresas que sólo brindan servicios de valor agregado. Mientras las demás brindan otros servicios adicionales como transmisión de datos, telefónica fija, o telefonía móvil.
- ❖ Es importante comprender que los precios en el mercado de las conexiones del Internet específicamente el producto destinado a las empresas, dependen de cada proveedor, a excepción de la banda ancha residencial⁶⁶, que son “puesto” por los líderes de la industria, la exAndinatel y Suratel (TVcable).
- ❖ A consideración del autor de este documento, considera que el resultado obtenido en la matriz BCG (tabla 2 y figura 8) es el que más refleja la realidad y diferencias entre las empresas en el mercado de Internet. Esta es una percepción basada en la infraestructura montada por cada empresa. Para exAndinatel, la red de cobre que se usa también para la telefonía fija, es utilizada también para la banda ancha (se le conoce como convergencia). Para Suratel, es la red de cable coaxial que se usa también para dar televisión por cable. Y detrás de ellos Telconet, la empresa que más ha instalado fibra óptica a nivel Nacional.
- ❖ La encuesta por teléfono fue la de más personas consultadas. No se aplicó todas las técnicas de escala y medida, pero el resultado fue lo esperado. Colocar preguntas de intervalos, en una encuesta telefónica considero un aumento del tiempo del encuestado, por consiguiente la posible respuesta puede estar condicionada. La ayuda de la herramienta del SPSS, fue más notoria en esta encuesta debido a la cantidad de muestra que se la hizo⁶⁷.

⁶⁶ Servicio destinado para las casas, y no para las empresas y demás organizaciones.

⁶⁷ Gracias a la colaboración de Servicio al Cliente de Panchonet, quién proporcionó la información.

- ❖ Uno de los resultados importantes se muestra en el gráfico 10. En esta pregunta, hace referencia a los atributos importantes de una empresa de Internet. El mayor porcentaje estaba en el soporte técnico, lo cual lleva a dos reflexiones. Primero, es el mismo resultado que se encontró en el grupo focal, donde el soporte técnico y el precio eran fundamental al momento de contratar y mantener la cuenta de banda ancha. Segundo, si asociamos con los resultados de el gráfico 8 y 9, la importancia que este momento está teniendo el acceso al Internet es alta, transformándose en una herramienta diaria y básica de la personas. No importa el motivo, pero ya es una necesidad para mucha gente.

- ❖ En la figura 4, están los datos obtenidos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, que hacen referencia al porcentaje que accede el Ecuador al Internet con un 9.3%. Donde Pichincha lidera con un 26,7% seguido de Guayas con un 16,86%, y Azuay con un 11,64%. De ahí en adelante las demás provincias tienen un valor menor al 1,71%, lo que nos indica que en las ciudades que no son consideradas principales en el Ecuador, existe aún una baja penetración del Internet. Esto es indiscutiblemente por falta de infraestructura de Telecomunicaciones, pero la CNT de acuerdo a su plan de conectividad, está desplegando redes y capacidad para cubrir estos sectores. Panchonet que está alineado a la CNT, tiene una oportunidad de crecer en dichos sitios.

- ❖ Es importante considerar que no es solo cuestión de desplegar infraestructura en las ciudades que no se les considera como principales. La pregunta que puede surgir es, ¿tendrían estos potenciales usuarios necesidad de usar el Internet? , ¿estarían dispuestos a pagar por un servicio que posiblemente para ellos no es aún necesario? La respuesta puede estar en el nivel de educación y profesionalismo que exista en dichas ciudades (provincias). Tal vez aplicaciones como la voz sobre Internet, que les permita hablar con parientes en el país, o fuera del mismo, y poder intercambiar fotos familiares. La conclusión a esto, es que dependen de las condiciones socio-económicas de la población, conjuntamente con la infraestructura de telecomunicaciones, para que llegue a darse un buen porcentaje de requerimientos de acceso al Internet.

- ❖ Un aspecto importante que salió del grupo focal, y fue sobre la forma de adquirir nuevos clientes. Los referidos han sido un puntal en el área comercial de Panchonet. Específicamente un 2% se utiliza del presupuesto para publicidad radial y en revistas, que siendo prácticos no representa gran cosa. Más allá de una estrategia determinada, los referidos implica que existen clientes satisfechos del servicio en su globalidad y que recomiendan el servicio. Esto conlleva a justificar la decisión de mejorar internamente los procesos, que implican un mejor servicio al cliente tanto en soporte, técnico y administrativo.

- ❖ Del análisis de contenido que se efectuó, las empresas que ofrecen servicio de telefonía móvil son las que más publicitan, y además son las que más ofrecen

servicios de Internet. En la figura 15 se observa a la empresa Porta (Concel) liderando el mercado. Pero el aspecto más relevante de este análisis están en las figuras 14 y 16. Se presume⁶⁸ que al ser empresas muy grandes económicamente y administrativamente en el Ecuador, deben haber realizado investigaciones más profundas sobre las preferencias de los servicios y su mercado objetivo, reflejándose eso en las publicidades de revistas. Por consiguiente, la información en la figura 14 donde indica que los consumidores usan el Internet para el uso de correo electrónico con un porcentaje del 41,7%, y en la figura 16 la publicidad está dirigida a gente ejecutiva (profesional) con un 25%.

- ❖ Del resultado de las encuestas, y que fueron dirigidas a los clientes activos de Panchonet, se puede observar que el mercado objetivo sigue siendo estudiantes de la Universidad San Francisco, quienes a su vez, posiblemente por el valor referencial que pagan, el soporte técnico (gráfico 6) para ellos es vital y muy importante antes que el precio.
- ❖ Con todo lo analizado se puede concluir que definitivamente los objetivos planteados por la Gerencia para poder cumplir la meta, están dentro de lo que el mercado le puede ofrecer a Panchonet. Existe mercado aún por cubrir, que no sea necesariamente estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito, hay mucha posibilidad de crecimiento con infraestructura de la CNT, y sobre todo la voluntad gerencial de mejorar internamente los procesos para una mayor eficiencia en la atención.

⁶⁸ Es una afirmación personal del autor del documento

Bibliografía del Anexo C

- Adriano L., (2008, octubre). Ecuador. Ranking 2008. *Computerworld*, 195, 12-26.
- Andréu J. (n.d.). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*.
Extraído el 5 de febrero de 2009 desde:
<http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Hax A., y Majlug N., (1983). *The Use of The Growth-Share Matrix In Strategic Planning*.
(pp. 46 – 60). Desde la base de datos EBSCO.
- Luarn P., Chen I., y Yang K., (2006). *An Exploratory Study of the Critical Success Factors of One – to – One Web – Marketing: User Perspectives*. Desde la base de datos EBSCO.
- Montalvo J., y Marcano N., (2008, mayo). Subdesarrollo en telecomunicaciones, subdesarrollo social. *Gestión*. 167, 14 - 22.
- Patwardhan P., y Patwardhan H., (2004). *An Analysis of Senior U.S. Advertising Executives' Perceptions of Internet Communication Benefits*. Desde la base de datos EBSCO.
- Taylor S., Goodwin S., y Celuch K., (2005). *An Exploratory Investigation into the Question of Direct Selling via the Internet in Industrial Equipment Markets*. Desde la base de datos EBSCO.
- Superintendencia de Telecomunicaciones. Extraído el 16 de enero de 2009 desde:
<http://www.supertel.gov.ec/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Extraído el 16 de enero de 2009 desde: <http://www.eclac.org/>
- Revista Económica del IDE. WEB 2.0. Lo que las empresas deben saber. Extraído 16 de enero de 2009 desde: <http://www.ideinvestiga.com>.
- Quintero J., Del Aguila A., y Padilla A. (2000). *Implicaciones Estratégicas del Comercio Electrónico Basado en Internet: Modelos de Negocio y nuevos intermediarios*. ICE, *Tribuna de Economía*. Extraído el 16 de enero de 2009 desde:
http://209.85.229.132/search?q=cache:DM7NIAHUJxQJ:www.revistasice.com/cm_srevistasICE/pdfs/ICE_783_63-78_7C3879B7C28EA41A803E9A67CFB38B28

[.pdf+implicaciones+estrategicas+del+comercio+electronico&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=ec](#)

Estudio de Inversión en Medios Interactivos en España 2008. Elaborado por

PriceWaterhouseCoopers. Extraído el 16 de enero de 2009 desde:

[http://209.85.229.132/search?q=cache:6Ky-Z5DQEYoj:www.marketingdirecto.com/estudios/Presentacion%2520Estudio%2520IAB-PwC%2520TOTAL%25202007.Pdf + estudio+de+inversion+en+medios+interactivos+en+espa%C3%B1a&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=ec](http://209.85.229.132/search?q=cache:6Ky-Z5DQEYoj:www.marketingdirecto.com/estudios/Presentacion%2520Estudio%2520IAB-PwC%2520TOTAL%25202007.Pdf+estudio+de+inversion+en+medios+interactivos+en+espa%C3%B1a&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=ec)

Valor Agregado – Estadísticas. (n.d.). Extraído el 25 de enero de 2009 desde:

<http://www.supertel.gov.ec/>

Revista Gestión. Número de ejemplares: 161, 162, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 175.

Revista PCWorld. Número de ejemplares: 294, 301, 303, 305, 306, 307, 308, 310, 311, 312.

Revista Computerworld. Número de ejemplares: 189, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199.

Revista Ekos, Economía y Negocios. Número de ejemplares: 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176.

Revista América Económica, Ecuador. Número de ejemplares: 27, 30, 34, 35.

Revista Vistazo. Número de ejemplares: 989, 995.

Revista Dineros. Número de ejemplares: 314, 316, 317, 318, 319.

ANEXO D
(Grupo Focal)

1. Establecimiento de objetivos

Definición del problema: Es una oportunidad que existe en el mercado ecuatoriano, en lo que se refiere al acceso a internet y sus servicios que puede prestar, tomando como referencia la baja penetración a nivel nacional del uso de los sistemas informáticos, sus aplicaciones y el acceso al Internet. Se quiere llegar con este estudio a determinar los aspectos intrínsecos que llevan a los clientes a tomar la decisión de usar los servicios de un determinado proveedor.

Definición de los objetivos de la investigación: los objetivos del grupo focal con personas involucradas en la industria de internet, son explorar los temas principales que llevan al cliente a contratar acceso a internet y le permite decidirse por mantener el proveedor actual; y los factores que influyen a utilizar aplicaciones sobre el internet. También se quiere saber sobre la experiencia y opinión de cada integrante del grupo focal.

2. Determinación del diseño de la investigación

Segmentos del mercado objetivo: está concentrado el análisis en dos áreas, los usuarios de banda ancha en la ciudad de Quito, y los servicios que se usan sobre el internet.

Tamaño del grupo focal: se considera un número de 6 a 8 personas para el análisis.

Duración de la sesión: está diseñada para trabajar de una hora a hora y media. Es el día martes 3 de febrero a las 16h00.

Lugar de la sesión del grupo: las personas convocadas, trabajan en el mismo edificio (Expocolor, en la Ruiz de Castilla 763 y Andagoya, Quito), con lo cual facilita la reunión hacerlo en un aula de capacitación del mismo edificio.

3. Desarrollo del perfil de selección de los participantes incluido el moderador

Perfil del moderador: Debe tener por lo menos 10 años en la industria de la telecomunicaciones; no importa el género; que tenga 5 años mínimo en el negocio del internet; que haya realizado funciones gerenciales por lo menos 3 años; facilidad de expresión; capacidad de análisis y síntesis; sea mayor de 35 años; que viva en Quito por lo menos 10 años

Perfil del participante: Deber tener por lo menos 5 años en la industria de las telecomunicaciones, no importa el género; que tenga 3 años de uso de los servicios del internet; que esté relacionado con áreas en contacto directo con el cliente como posventa, preventa, ventas, servicio al cliente. La edad debe ser mayor de 24 años. Que vivan en Quito por lo menos 5 años.

4. Ubicación del lugar para el grupo focal

Este consta con el ambiente adecuado y la comodidad pertinente para la elaboración del grupo focal. *Infocus*, internet, energía eléctrica y mobiliario adecuado hasta para 20 personas.

5. Elaboración de una agenda

Sección I: Introducción del moderador (5 minutos):

Propósito específico de este grupo de enfoque:

Nuestro propósito consiste en explorar los criterios de personas profesionales inmersas en la industria de las telecomunicaciones y exclusivamente del internet, a conseguir información que nos pueda guiar sobre el comportamiento, motivación y actitudes de los clientes hacia el servicio que brinda una empresa de internet en la ciudad de Quito. También es valioso analizar los puntos de vista de personas que tienen contacto directo con los clientes en el día a día, y poder hallar perspectivas de uso de aplicaciones sobre el internet.

Normas de conducta:

1. El intercambio de preguntas y respuestas debe ser relajado e informal.
2. Nos reuniremos por un período de 60 minutos a 1 hora y media.
3. Por favor, haga preguntas durante el intercambio, especialmente si necesita que le aclaren algo.
4. Por favor, no converse con nadie.
5. Este grupo está siendo grabado.
6. Insto a todos a que contribuyan con la conversación y a que hablen alto y con claridad, para que todos podamos escucharles.
7. Es difícil escuchar y escribir respuestas cuando habla más de una persona a la vez, así que, por favor, responda solamente uno a la vez.
8. No hay respuestas correctas ni incorrectas.
9. Si están en desacuerdo con algo que diga alguien, por favor, díganlo; de otro modo, como moderador, me imaginaré que todos están de acuerdo.
10. Les voy a pedir que respetemos la opinión de los demás.

Sección II: Introducción (de 10 a 15 minutos)

Me gustaría comenzar conociéndonos un poco. Vamos a ir de uno en uno, para que digan, por favor:

- Su nombre
- Dónde vive y trabaja.....
- Que tareas hace en su actual trabajo.....
- Cuánto tiempo tiene involucrado en la industria de las telecomunicaciones.....

Sección III: Intercambio de preguntas y respuestas (de 30 a 45 minutos)

1. ¿Cuáles son los aspectos importantes que el cliente considera a la hora de contratar un acceso al Internet? ¿O de mantenerse con el servicio?

Preguntas de sondeo:

- Por qué?
2. Díganos como cree que el cliente se entera de los servicios de una empresa de Internet.

Preguntas de sondeo:

- ¿Es diferente el proceso si la persona trabaja?
 - ¿Hay acaso alguna diferencia si el cliente tiene hijos que usan el internet?
3. ¿Cuáles son los servicios que más usan sobre el internet? Aplicaciones.
 4. Si una empresa entra en un proceso de Calidad, ¿el cliente lo podrá percibir y por ende contratar nuevos accesos? ¿Lo antiguos, lo percibirán y se mantendrán con la empresa más tiempo?

Preguntas de sondeo:

- ¿Por qué?
5. ¿Cuándo el cliente contrata un servicio de acceso al internet, que es lo primero que busca?

Preguntas de sondeo:

- ¿Es precio?
- ¿Es servicio técnico?
- ¿Es confiabilidad y calidad del servicio?

6. ¿Qué les gustaría a los clientes que la empresa de internet ofrezca adicionalmente?

Sección IV: Conclusiones (10 min)

6. Realizar la sesión de grupo focal

EL grupo focal se realiza de acuerdo a lo planificado. La reunión se efectuó desde las 16h15, en el día establecido con presencia de un moderador y ocho personas participantes. La estructura de las personas estuvieron conformadas por: tres personas de ventas (un gerente comercial), tres personas de servicio al cliente (dos son supervisoras), una persona de proyectos y calidad, una persona coordinadora de actividades técnica y soporte presencial.

Moderador: Freddy León, Gerente Técnico de una empresa de internet, 12 años en la industria de la telecomunicaciones, 7 años en el negocio del internet.

Diana Ramirez: tres años en ventas de internet (área comercial Panchonet).

Yadis Espinosa: un año en servicio al cliente (área servicio al cliente Panchonet)

Cristian Salazar: tres años en servicios comerciales para la USFQ (área comercial Panchonet.).

Tatiana Almeida: siete años de Supervisora de servicio al cliente. Trabaja diez años en el negocio del internet (Panchonet).

Marcos Estrella: quince años en el negocio del Internet. Gerente Comercial (Panchonet).

Boris Garaicoa: ocho años, involucrado en las telecomunicaciones. Coordinación técnica y soporte (Comtek)

María Belén Tituaña: cuatro años en las telecomunicaciones, y trabaja en soporte de primer nivel (servicio al cliente Comtek).

Angélica Enriquez: siete años en el negocio del internet. Trabaja como Jefe de proyectos y de Gestión de Calidad (Totaltek).

7. Hallazgo

Con respecto a la primera pregunta:

Marcos.... ".... ahora los cliente ven el precio, y que tengo de nuevo".

Tatiana....."....para retener a los clientes de igual forma es precio".

Diana....."es difícil vender a un cliente por precio, prefiere vender calidad", "...es mejor venderles con calidad si queremos tenerle más tiempo al cliente".

Cristian....."....los estudiantes de la USFQ buscan el precio y calidad, a pesar que tienen subsidio, ellos tienden a preferir calidad y velocidad....".

Boris.....”.....en Milagro (Guayas) le interesa básicamente la calidad al ver pocos proveedores”.

María Belén.....”.....en el Tena hay pocos proveedores, no pueden comparar y se van por precio”.

Yadis.....”...hay personas que se van por el precio, pero también regresan por la calidad”, “...otros clientes no les interesa la calidad”.

Marcos....” Menciona que son las condiciones del mercado”, “...menciona que el liderazgo de la organización es un argumento de posicionamiento en el mercado”.

Angélica.....”es el soporte, como valor agregado, la gente quiere algo más”, “...hay que ver el target de los clientes que desean comprar”, “los usuarios quieren rapidez”.

Tatiana.....”...la mayoría de los clientes que retornan vienen por la atención personalizada”.

Angélica.....”.....es el seguimiento donde los clientes evalúan”.

Marcos.....”.....ha resultado que la empatía que se busca desde el inicio con el cliente se debe tomar en cuenta...”.

Con respecto a la segunda pregunta:

Diana.....”.....la televisión y la radio es lo que más supuestamente vende, pero a ella le ha funcionado más referidos”.

Cristian.....”...en la USFQ es igual, los mismo profesores y alumnos refieren”.

Boris.....”.....en Milagro de igual forma es por referidos por ser un sitio pequeño”.

Marcos.....”...a pesar que Panchonet no existe nada de publicidad, la empresa tiene prestigio, y todo por referidos”.

Yadis.....”.....menciona que los clientes cuando llaman, cuentan que lo hacen por referidos o por que han escuchado”.

Tatiana.....”.....a pesar de no tener publicidad, ha crecido el mercado”.

Marcos....”.....el hijo decía que en la EPN ahora todo mundo quiere Panchonet, pero hay problema de cobertura”.

Con respecto a la tercera pregunta

Diana.....”.....usan el internet para el Messenger, Hi5, y pasan poco tiempo en buscar información de deberes”.

Cristian.....”....el Hi5 es una forma de comunicación”.

Boris.....”....es efecto de la globalización, y que todo mundo quiere seguir lo de Obama”.

Angélica.....”....si no tienes internet, no eres nadie, se puede hacer muchas cosas”.

María Belén.....”....le interesaría que el proveedor entregue un mapa en línea, ayuda a localizar sitios”.

Cristian.....”....los nuevos servicios de contenido solo para los antiguos clientes”.

Diana.....”....lo de antivirus, anti-pornografía ya tienen todos los proveedores”.

Yadis.....”....cuando el servicio se cae, protestan mucho por el Messenger”.

Marcos.....”....el mercado se tiene que adecuar a la capacidades que los clientes desean”, “por ejemplo dar voz sobre Internet, o video”.

Diana.....”....no contrata porque todo el día pasa en la oficina que tiene internet”.

Angélica.....”....es adicta al internet, necesita el internet para leer las noticias”.

Cristian.....”....no le gusta la Televisión, para él es mejor ver por el Youtube”.

Diana.....”....hasta para saber los marcadores del fútbol usa el internet”.

Marcos.....”....la necesidad del hogar presiona, los hijos”.

Con respecto a la sexta pregunta

Tatiana.....”....dice que con el dial-up es suficiente para consultar”.

Cristian.....”....mejor podría ser una guía de información”.

Diana.....”....una buena página de internet, por ejemplo el horóscopo o dietas para chicas”.

Boris.....”....depende de la necesidad, por ejemplo en Gualaceo buscan comunicarse con gente de otros países”.

Angélica.....”....la gente donde más pasa es en la oficina, entonces compra regalos, flores por líneas”.

Diana.....”....a un viejito le enseñan hablar con los hijos por internet, se vuelve adicto”.

Yadis.....”....los precios están más por la publicidad”.

Marcos.....”....se deben enfocar a los mercados que se están trabajando”, “hay otros sitios que no están desarrollados”.

Con respecto a la cuarta pregunta

Angélica.....”....cuando una empresa es calificada con una norma de calidad, por ejemplo la ISO900, definitivamente los clientes internos y externos se dan cuenta”, “los clientes preguntan que se está haciendo un proceso de calidad”.

Boris.....”.....la calidad es percibida”, “.....la calidad es que te entreguen el servicio como lo ofrecen”.

Tatiana.....”.....los clientes quieren que el enlace sea más estable, no le interesa el precio, no le interesa que atención se le de”.

Marcos.....”.....hay clientes que perciben la calidad, porque tienen en la casa, en la oficina, en los parientes”.

Yadis.....”.....lo más importante es la estabilidad del enlace”.

Tatiana.....”...ni por más que a un cliente se le diga con cordialidad, se molesta cuando el servicio se deteriora”.

Diana.....”....internamente no hay comunicación interna y es importante”, “es mucho mejor trabajar en conjunto porque sabes con quién trabaja”.

Angélica.....”....trabajar en un ambiente donde se pueda trabajar con gusto”.

María Belén.....”.....la calidad percibe la calidad cuando se le atiende más pronto”, “un proceso de calidad es importante puesto que la información centralizada ayuda a la parte de atención al cliente”.

Marcos.....”.....el entendimiento de la calidad es importante que toda la gente entienda y se comprometa”.

Boris.....”.....la calidad es el reflejo de la gente”, “....que pasa si tienes los mejores asesores, pero la gente no está comprometida”.

Diana.....”.....el mejor ejemplo es un equipo de futbol, uno solo no puede hacer el gol, que todos quieren lo mismo”.

La quinta pregunta está contestada dentro de la primera pregunta.

Conclusión

Angélica.....”...el valor agregado que uno le da, la estabilidad y la calidad de servicio”, “que entreguen lo que ofrezcan”.

María Belén.....”...lo importante es tener personal capacitado, es tratar de una forma amable”.

Boris.....”.....*toda empresa se deber en forma integral el crecimiento de la misma manera”.*

Marcos.....”.....*el proveedor tiene que estar enfocado en dos aspectos, la primera es trabajo de equipo y segundo trasladar eso al producto final al cliente”.*

Tatiana.....”.....*deben estar respaldado la organización con buenos procesos”*

Cristian.....”.....*los estudiantes le preguntan que más se puede hacer por el internet, hay mercado potencial para llevarles a una fidelidad”.*

Yadis.....”.....*como cliente quisiera que cuando prenda la computadora funcione sin problema, es decir confiabilidad”*

Diana... ”.....*la calidad se refleje tanto al cliente como al proveedor”.*

Ver video del grupo focal

ANEXO E
(Encuesta telefónica)

Encuesta vía Telefónica

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Qué profesión o actividad tiene?
4. ¿Persona que utiliza frecuentemente el servicio de Internet?
 - a) Toda la familia
 - b) Hijos
 - c) Solo él (dueño de la cuenta de internet)
 - d) Los de la Oficina
 - e) Otros
5. ¿Cuáles son los temas de más interés?
6. ¿En qué horario utiliza frecuentemente el servicio de internet?
 - a) Mañanas
 - b) Tardes
 - c) Noches
 - d) Todo el día
 - e) otro horario (indique)
7. ¿Desearía que se envíe publicidad de sus temas de interés vía email?
 - a) Si
 - b) No

Si la respuesta es sí,.....¿Cual sería la frecuencia que le gustaría recibir)
8. ¿Qué aspecto considera más valioso usted?
 - a) Calidad
 - b) Soporte Técnico
 - c) Soporte Técnico y Calidad
 - d) Precio y Soporte Técnico
9. ¿Qué se debería hacer para dar a conocer más a la empresa?

Los resultados obtenidos se encuentran en el archivo con formato Excel, con información sin procesar: [encuesta por telefono.xls](#).

ANEXO F
(Encuesta por Internet)

Es una encuesta sobre los servicios del internet

Nombre

¿Qué tan importante es el Internet este momento para usted?

1 2 3 4 5

Poco importante Muy Importante

¿Cuál servicio usa más usted en el Internet?

Coloque un visto si ha escuchado el nombre de alguna empresa de Internet.

- Puntonet
- Interactive
- Panchonet
- Andinatel
- TVcable
- Otros

¿Qué valor es decisivo al contratar banda ancha? Escriba lo que considere.

¿Cuál es el tiempo aproximado de uso diario que usa el Internet?

¿Tiene este momento banda ancha contratada?

Los resultados obtenidos se encuentran en el archivo con formato Excel, con información sin procesar: [encuesta por internet.xls](#).

ANEXO G

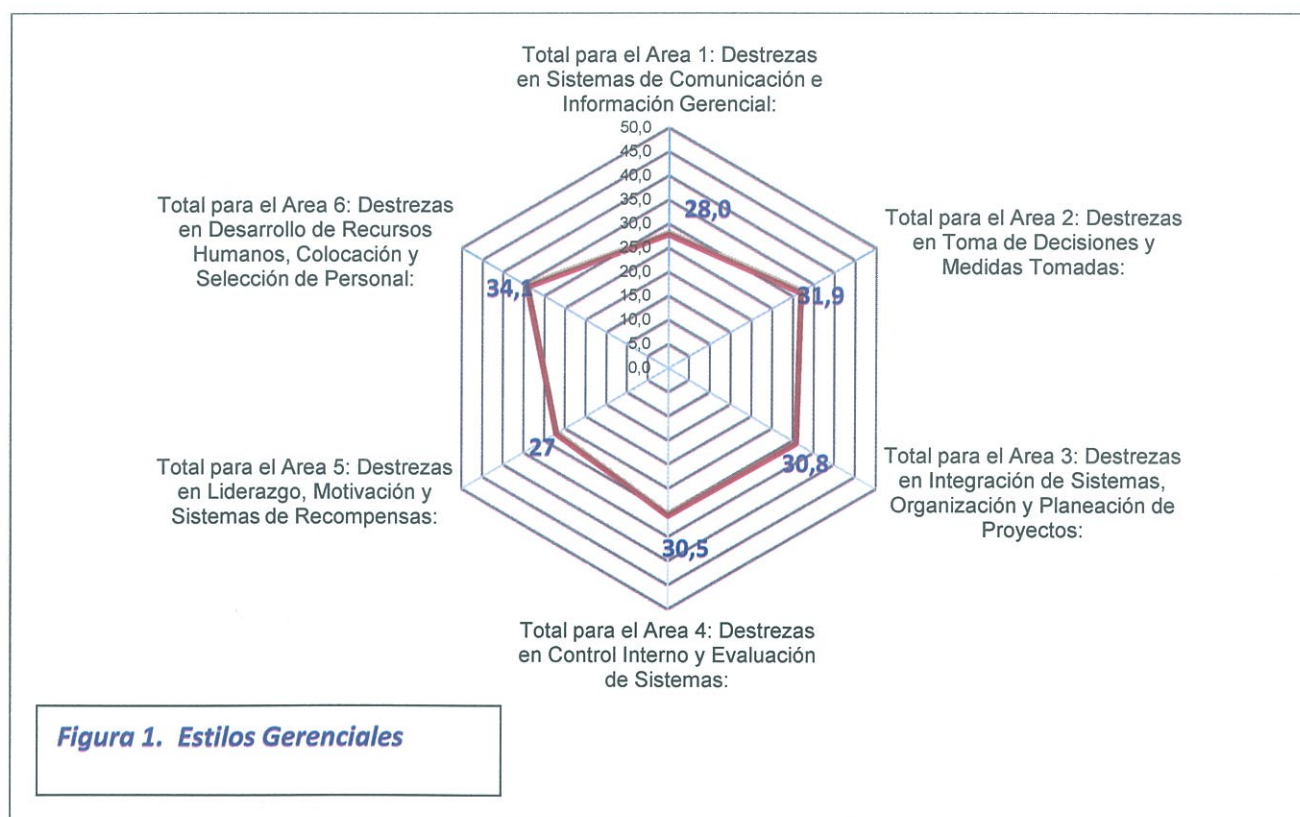
(Clima Organizacional de Panchonet)

De acuerdo a las políticas tomadas por el grupo gerencial, se elabora una evaluación del clima laboral de Panchonet con sus respectivos resultados y sugerencias.

La metodología consiste en enviar y recibir a todo el personal vía correo electrónico, tres archivos con encuestas orientadas a los siguientes objetivos: 1) Encuesta de Estilos Gerenciales, 2) Encuesta de Estilo Social, y 3) Encuesta con preguntas abiertas.

Encuesta de Estilos Gerenciales

La **Encuesta de Estilos Gerenciales**, permite obtener una idea de la cultura organizacional tal como es directamente afectada por el estilo gerencial prevaleciente. Los resultados de la organización se muestran a continuación, y están expresadas en la figura 1.



ZONA ROJA	ZONA NARANJA	ZONA AMARILLA	ZONA VERDE	ZONA AZUL
0	45	125	175	255
			●	

Recomendaciones y Observaciones

De acuerdo al test, el estilo gerencial está en la zona verde, que significa un Estilo de otorgamiento de Poder. Los gerentes de esta zona utilizan estilos que otorgan más poder en vez de ser más controladores.

La madurez de la organización, y el estilo del liderazgo de la Gerencia General, permite trabajar en la zona verde de acuerdo a este test. Los gerentes de cada área pueden manejar un estilo de delegación y participación, debido al profesionalismo y experiencia de los colaboradores.

Sin embargo, el resultado individual de las seis áreas de análisis indican que hay donde mejorar. El análisis y recomendaciones son:

Área 1, Destrezas en sistemas de comunicación e información gerencial: de acuerdo a los resultados en ésta área es la segunda área donde la organización debe mejorar. La comunicación es el elemento clave para el desenvolvimiento de una empresa, y puede ser la causa de poca eficiencia en los resultados globales.

El canal de comunicación que están usando actualmente, no resulta muy eficaz puesto que la percepción de los colaboradores es que no es la adecuada. Se recomienda que exista más comunicación por parte del grupo gerencial a sus colaboradores de una forma personalizada. Este canal de información se la conoce como: conversación frente a frente. Transmite varias claves de manera simultánea, incluyendo información hablada y no verbal. Adicionalmente proporciona retroalimentación inmediata de modo que puede verificarse la comprensión y corregirse las malas interpretaciones. Los gerentes pueden recopilar información adicional sobre la forma en que sienten los colaboradores acerca de la organización y sus productos.

Acciones a tomar para mejorar esta área:

- Regular el flujo de información. Los gerentes deberían establecer un sistema que identifique los mensajes prioritarios para su atención inmediata.
- Alentar la retroalimentación. Se debe hacer un seguimiento para determinar si los mensajes importantes se han entendido.
- Simplificar el lenguaje y escuchar en forma activa. Se debería ejecutar programas de capacitación para mejorar la escucha en los empleados.

Área 2, Destrezas en toma de decisiones y medidas tomadas: La toma de decisiones, incluye definir problemas, recopilar información, generar alternativas y elegir un curso de acción. Lo que debe hacer la organización es tomar decisiones y descender hasta el nivel más bajo posible.

Se recomienda que la organización establezca un modelo de toma de decisiones racional, que engloba un conjunto de fases que los individuos o equipos deberían seguir para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas. Este tipo de decisiones produce un máximo logro de una meta en una situación. El proceso sugerido es:

- Establecer metas, que indican la dirección hacia la cual deberían dirigirse las decisiones y acciones.

- Poner en práctica la solución seleccionada, donde las personas deben involucrarse para tener éxito.
- Seguimiento y control de los resultados, donde la retroalimentación es un mecanismo válido e importante.

Pero se recalca de nuevo la importancia de difundir las decisiones a los colaboradores de la organización que de alguna forma participan del proceso.

Área 3, Destrezas en integración de sistemas, organización y planeación de proyectos. Planear y organizar proyectos significa trabajar con los colaboradores para aclarar objetivos amplios, discutir la asignación de recursos y acordar las fechas de culminación.

Se recomienda establecer un proceso para esta área con los siguientes ítems a tomar en cuenta:

- Elaborar planes y calendarios para lograr las metas con eficiencia.
- Asignar prioridades a las tareas y delegar responsabilidades.
- Determinar, obtener y organizar los recursos necesarios para realizar la tarea.

Adicionalmente se sugiere trabajar en una administración de conocimientos que implica reconocer, generar, documentar, distribuir y transferir entre personas información útil para mejorar la efectividad de la organización.

Área 4, Destrezas en control interno y evaluación de sistema, de acuerdo a los resultados de esta área, la organización se encuentra dentro del campo verde, que indica un otorgamiento balanceado de las decisiones, y por ende del control de las mismas.

Se recomienda los siguientes ítems para mejorar esta área:

- Usar reglas y procedimientos detallados sólo cuando es necesario.
- Describir el trabajo basados en resultados que resaltan las metas a lograrse.
- Hacer énfasis tanto en recompensas extrínsecas como intrínsecas.

Adicionalmente se recomienda un control orgánico que implica un uso de autoridad flexible, autocontroles individuales y descripciones de los trabajos.

Área 5, Destrezas de liderazgo, motivación y sistemas de recompensas, de acuerdo a los resultados de esta área, es la más baja de todas las áreas. Es importante que exista una ponderación aceptable en esta área, puesto que los gerentes que están en contacto directo con los colaboradores pueden tener las influencias más importantes sobre la motivación y satisfacción.

Se recomienda manejar una forma efectiva de recompensas y es con el reforzamiento. Este establece que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Para lo cual se debe fomentar por parte del nivel gerencial lo siguiente:

- Reforzamiento positivo: este aumenta la probabilidad de que un comportamiento será repetido al crear una consecuencia agradable (elogios, ascensos, aumentos de salario).
- Auto-administración: con capacitación, los colaboradores pueden aprender a establecer sus propias metas, proporcionar sus propios reforzamientos e incluso supervisar sus resultados con el tiempo.

En lo que se refiere al liderazgo se observa que los colaboradores toman asignaciones de proyectos que incluyen responsabilidades de un líder. Se recomienda en este aspecto llevar a cabo programas de evaluación y capacitación de liderazgo, que por lo general incluyen evaluar el estilo del individuo y proporcionar experiencias educativas diseñadas para mejorar la efectividad del individuo como líder.

Área 6, Destrezas en desarrollo de Recursos Humanos, colocación y desarrollo de personal, de acuerdo a los resultados de esta área, el valor obtenido es el mejor entre todas las áreas. Eso es importante considerando que el mejor activo que tiene una organización es el recurso humano.

Se recomienda que profundice en el desarrollo de carrera con la intención de mejorar las competencias de un empleado en preparación para futuros puestos. De esta forma se está fomentando el crecimiento personal de los colaboradores.

Se puede proceder con los siguientes pasos:

- Evaluar las competencias y valores individuales.
- Definir las fortalezas personales, necesidades de desarrollo y opciones para el progreso de la carrera. Identificar acciones de desarrollo.
- Elaborar un plan de desarrollo individual.
- Reunirse con la alta gerencia para decidir el plan de acción y la puesta en práctica.

La planeación de recursos humanos debe asegurar que las cantidades y tipos correctos de individuos estén disponibles en el momento y lugar apropiados para satisfacer las necesidades de la organización. Para tal propósito se recomienda establecer el equipo clave en todas las áreas para reforzar el plan de carrera de cada uno de ellos como la primordial etapa del desarrollo de carrera de la organización.

Encuesta de Estilos Gerenciales

La encuesta de Estilos Gerenciales, está relacionado cómo cada colaborador tiene un comportamiento ante cualquier circunstancia. En parte está conectado con características personales como: inteligencia, valores, sentimientos, habilidades o motivaciones.

El resultado se muestra en la figura 2:

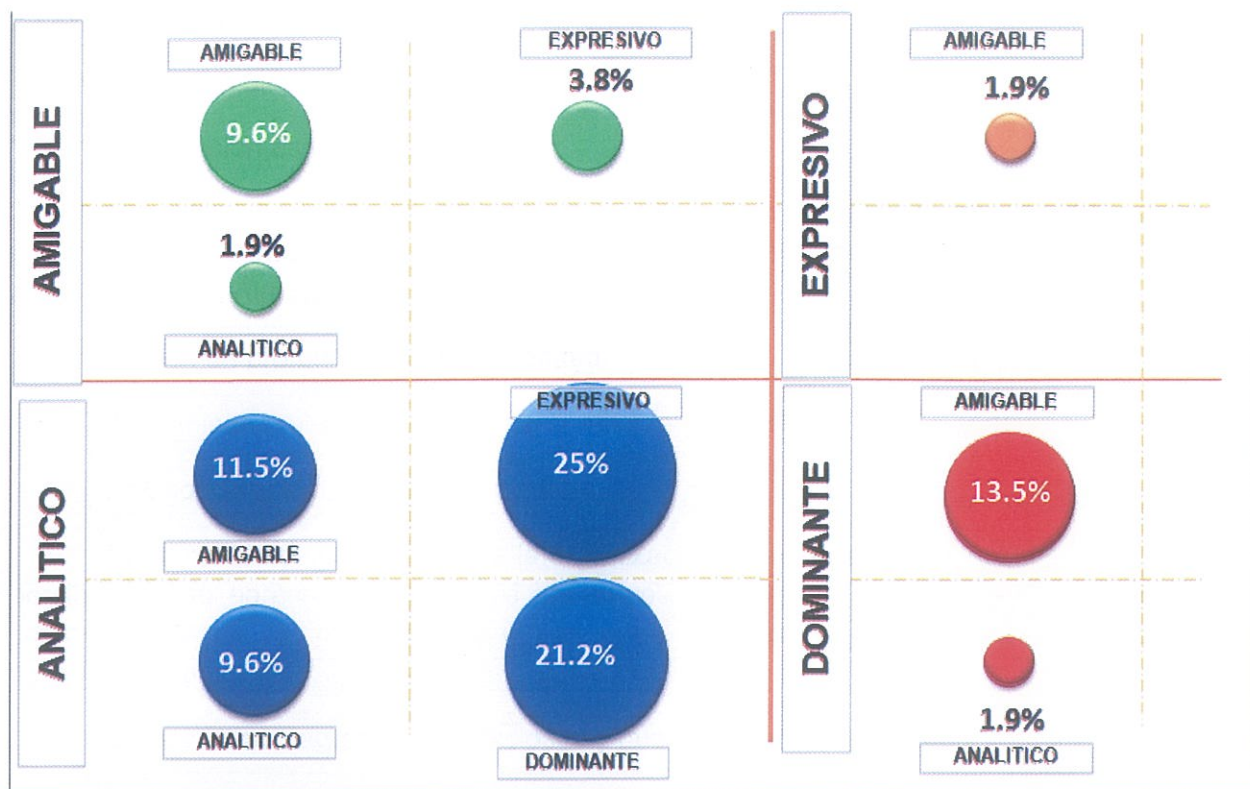


Figura 2. Estilo Social. Se muestra el porcentaje con respecto a toda la organización

Los resultados obtenidos, muestra que el 67% de la organización tiene un **estilo analítico**, que se perciben como prudentes, considerados y lógicos. Algunos de los adjetivos específicos para describirlos son:

- ✓ Orientado hacia la técnica, en busca de estructura, seguridad y evidencia antes de tomar decisiones.
- ✓ Tranquilo, no arrogante, enseña poca emoción cuando interactúa con otros.
- ✓ Tiene competencia productivo en resolver problemas o en realizar un trabajo bien hecho.
- ✓ Su interacción con la gente es cuidadosa y delicada, sin extender su personalidad hasta sentirse cómodo, para establecer fuertes lazos posteriormente.

El segundo grupo está dividido entre estilos dominante y amigables con un 15.3%.

El **estilo dominante** es percibido como una persona seria cuando se relaciona con otros, agresiva que toma la iniciativa y orientada a los resultados; es una persona que le gusta los desafíos y las nuevas ideas. Algunos adjetivos específicos para describirlos son:

- ✓ Les gusta estar a cargo, comandar y controlar.
- ✓ Rápidos en actuar.
- ✓ Prefieren dirigir y coordinar el trabajo de otros.
- ✓ Producción es una prioridad.

EL **estilo amigable** es percibido como tranquilo, es bastante cálido, que sabe escuchar y es agradable su presencia, disfruta del contacto personal y compartir la responsabilidad. Algunos adjetivos específicos para describirlos son:

- ✓ Tienen un profundo sentido de lealtad.
- ✓ Comunican una gran cantidad de confianza y seguridad.
- ✓ Habilidades para aconsejar y guiar.

El menor porcentaje que tiene la organización es el de **estilo expresivo**, que es percibido como agresivo, inspirador e impulsivo; una persona amistosa que se siente cómodo tomando la iniciativa social con otros. Algunos adjetivos específicos para describirlos son:

- ✓ En acción son agresivos, ambiciosos y orientados a los resultados.
- ✓ Muestran entusiasmo y no se sienten inhibidos de compartir sus sueños e ideas.
- ✓ Tiene habilidad para hacer sentir cómoda a la gente alrededor y con ellos mismos.

Recomendaciones y Observaciones

Es recomendable equilibrar cada área con personas de un estilo social en base a las competencias que se buscan. Por ejemplo en un área de contabilidad o proyectos donde se necesita mucho análisis, debe haber gente de estilo analítico, o en el área de ventas con gente de estilo expresivo.

Panchonet al ser una empresa tecnológica, tiene un buen porcentaje de gente con estilo analítico, que le permite administrar adecuadamente los productos y servicios, pero debe impulsar más a gente de estilo expresivo si desea incrementar en ventas nuevas.

Lo ideal es que las personas puedan manejar los diferentes estilos sociales dependiendo de las circunstancias y madurez de cada uno. Para eso la organización debe fortalecer el crecimiento profesional y personal, especialmente de la persona que lideran grupos de trabajo.

Encuesta de Preguntas Abiertas

La encuesta consiste en contestar tres preguntas abiertas, y tabular los resultados como se muestran en las figuras, 3,4 y 5.

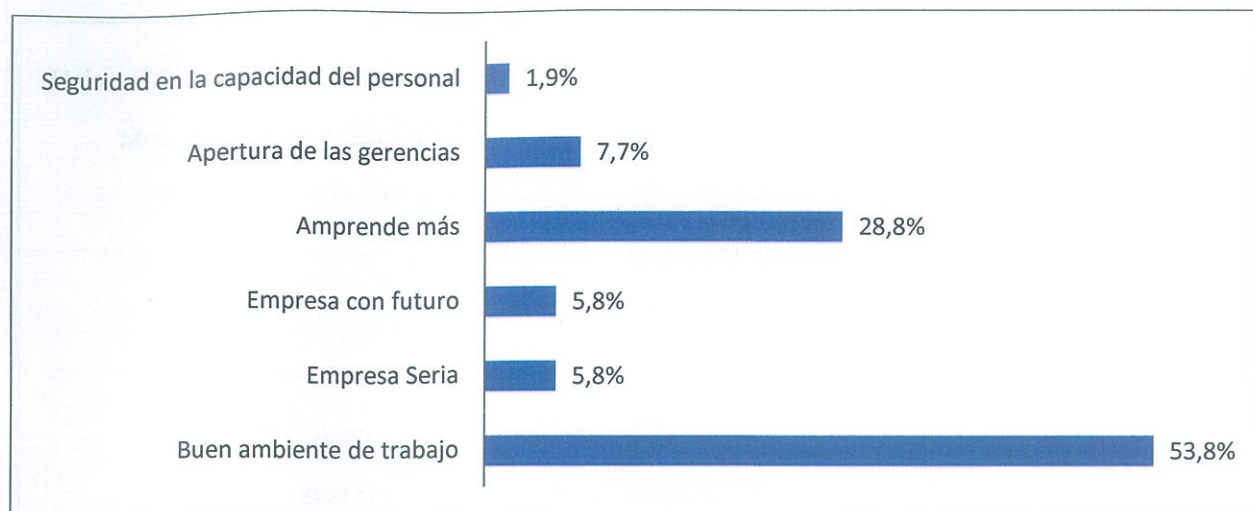


Figura 3. Pregunta es: ¿Qué le gusta más de trabajar en Panchonet?



Figura 4: Pregunta es: ¿Qué le gusta menos de trabajar en Panchonet?

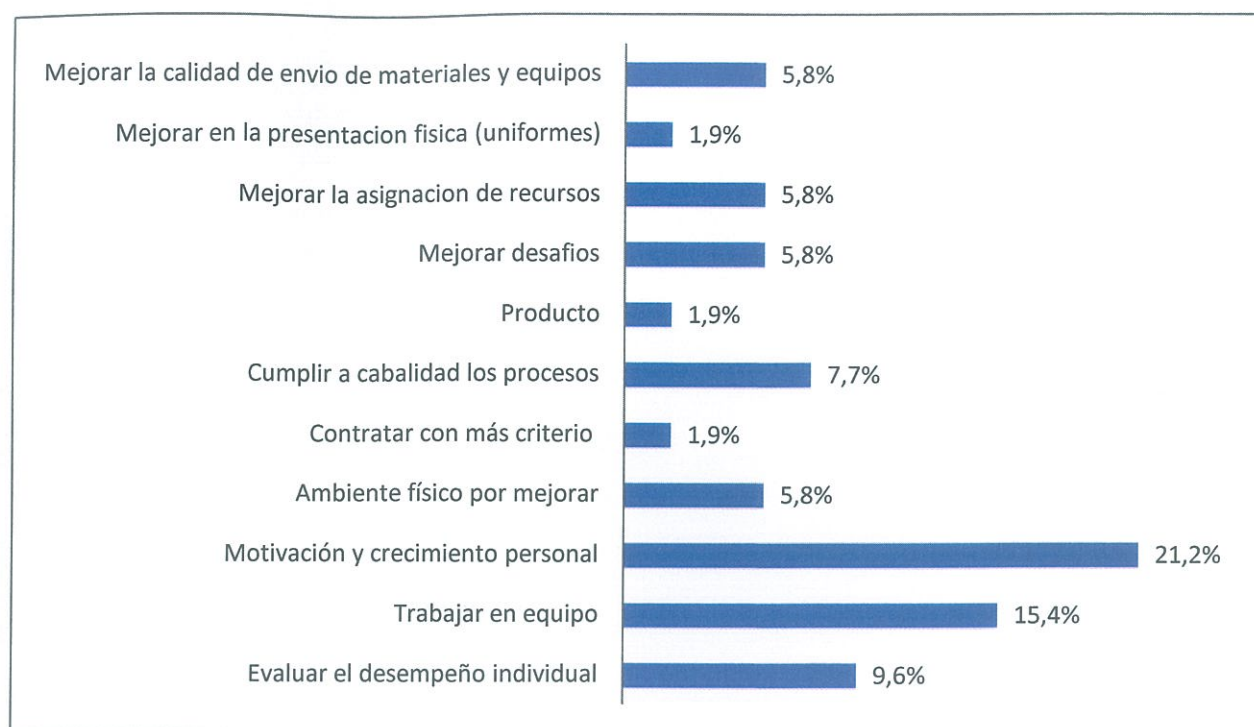


Figura 6: ¿Que sugerencias tiene para mejorar la organización?